

**Nisnik, Santiago David**

## **Desarrollo de un cuadro de mando integral para Workana: plataforma de trabajos remotos para freelancers en Latinoamérica**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Srur, Leandro

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5





UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA WORKANA: PLATAFORMA DE TRABAJOS REMOTOS  
PARA *FREELANCERS* EN LATINOAMÉRICA**

AUTOR: SANTIAGO DAVID NISNIK

DIRECTOR: LEANDRO SRUR

CÓRDOBA 2019



## **ABSTRACT**

El objetivo de esta tesis es llevar adelante un análisis profundo de la empresa “Workana”, empresa dedicada a ofrecer un nexo entre trabajadores independientes (freelancers) y clientes a través de la tecnología. Workana, funciona tanto a través de una plataforma web como una aplicación móvil, donde los clientes pueden publicar proyectos que necesitan ser realizados y luego recibirán diferentes propuestas de distintos profesionales para llevar adelante los proyectos. Workana es el facilitador, brindando garantía sobre el dinero en caso de que los resultados no sean los esperados por el cliente.

Con la información recabada se busca definir, diseñar y proponer la implementación de un cuadro de mando integral que sea funcional y de utilidad para mejorar el rendimiento de la organización.

En la actualidad, todas las organizaciones se ven forzadas a realizar cambios, ya que se encuentran en un ambiente que evoluciona a un ritmo nunca antes visto, sobre todo en las organizaciones digitales y tecnológicas. Es por esto que es importante conocer las herramientas que se encuentran disponibles para que los datos y la información sean aliados al momento de tomar decisiones.

En los primeros capítulos se introducirán los conceptos necesarios para comprender la importancia de contar con un cuadro de mando integral y cómo pueda ayudar en los distintos niveles de la empresa, no sólo para comprender las variables cuantitativas, sino también para poder comunicar a toda la organización de forma efectiva y con base en datos las decisiones que se toman.

Luego se llevará adelante un análisis completo de Workana para conocer la organización en profundidad. Para contemplar todas las variables y lograr alinear la estrategia con los objetivos, se analizarán los aspectos internos (misión, visión, valores, estrategia, etc) y los externos de la organización (FODA, PESTEL, etc). Con todos estos datos desglosados es posible comprender a Workana, cuáles son los desafíos que deberán ser contemplados en un cuadro de mando para no perder de vista posibles problemas al momento de tomar decisiones buscando lograr cumplirlos.

En el último capítulo se trasladará todo lo analizado a variables, definiendo los temas estratégicos más importantes para la organización. Se planteará un mapa estratégico que ayudara a definir los indicadores que se deberán monitorear para poder detectar problemas o desvíos de forma temprana y que finalmente pasarán a ser los componentes del cuadro de mando integral, que será distribuido y comunicado a todos los interesados. Para finalizar, se realizan recomendaciones tecnológicas que ayudarán a simplificar todo el proceso, incluidos el seguimiento de los indicadores y la evolución del mapa estratégico y del cuadro de mando integral en el tiempo.

## INDICE GENERAL

<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>1</b>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN Y NECESIDAD DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>5</b>
Justificación y Antecedentes del Estudio.....	6
Definiciones.....	7
Planteamiento del Problema .....	9
Objetivos Generales y Específicos .....	10
Objetivo General: .....	10
Objetivos Específicos .....	10
Orígenes del Cuadro de Mando Integral.....	10
<b>CAPITULO I – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL....</b>	<b>12</b>
1.1 Importancia de un CMI .....	12
1.2. Elaboración de un CMI.....	13
1.3. Tipos de CMI.....	14
1.4. Contenido de un CMI.....	15
1.5. Comunicación de un CMI .....	16
1.6. Uso de un CMI en una PYME .....	18
1.7. ¿Puede la Implementación de un Cuadro de Mando Integral No Ser Exitosa? .....	19
<b>CAPITULO II – LLEVANDO LA ESTRATEGIA AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>21</b>
2.1. Implementación de la Estrategia.....	21
2.2. Planificación Estratégica .....	22
2.3. Mapa Estratégico.....	24
2.4. Beneficios del Mapa Estratégico .....	26
2.5. Relaciones Causa-Efecto Entre Factores.....	26
2.6. Perspectivas Estratégicas .....	27
2.7. Perspectiva Financiera .....	27
2.8. Perspectiva de Clientes.....	29
2.9. Perspectiva de Procesos Internos .....	30
2.10. Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento .....	31

<b>CAPITULO III – INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>32</b>
3.1. Definición de Indicador.....	32
3.2. Tipos de Indicadores.....	33
3.3. Indicadores Claves de Desempeño.....	33
3.4. La Importancia de Medir.....	34
3.5. Atributos de una Buena Medición .....	35
3.6. Construcción de los Indicadores.....	36
3.7. Atributos de un Indicador .....	36
3.8. Selección de Indicadores.....	37
3.9. Limitaciones Y Errores En La Construcción De Los Indicadores .....	38
3.10. Errores Iniciales en la Implementación.....	39
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DE WORKANA .....</b>	<b>40</b>
4.1. Estrategia de Workana.....	41
4.2. Misión de Workana .....	41
4.3. Visión de Workana.....	45
4.4. Valores de Workana.....	48
4.5. Estrategia de Workana.....	52
<b>CAPÍTULO V – DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA WORKANA .....</b>	<b>61</b>
5.1. Determinación de Temas Estratégicos Mediante el FODA.....	63
5.2. Temas Estratégicos y las Perspectivas .....	66
5.3. Mapa Estratégico.....	68
5.4. Indicadores .....	69
5.5. Cuadro De Mando Integral.....	79
5.6. Recomendaciones Tecnológicas.....	81
5.7. Características Clave del Software para Balanced Scorecard (BSC) .....	81
5.8. Softwares Disponibles para el Armado de un Cuadro De Mando Integral ...	83
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 2. ENCUESTA DE COMPROMISO LABORAL .....</b>	<b>91</b>



<b>ANEXO 3. SOFTWARE PARA EL ARMADO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>93</b>
<b>1. <i>Corporater Balanced Scorecard Software</i>.....</b>	<b>93</b>
<b>2. <i>Oracle Scorecard And Strategy Management</i> .....</b>	<b>95</b>
<b>3. <i>QPR Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>96</b>

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

- CMI: Cuadro de Mando Integral
- PYME: Pequeña y mediana empresa
- ME: Mapa Estratégico
- KPI: Indicador Clave de Desempeño
- IPO (Initial Public Offering): Oferta Pública Inicial

## **INTRODUCCIÓN Y NECESIDAD DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

En toda empresa u organización se ha vuelto cada vez más complejo administrar y supervisar las actividades que se llevan a cabo en cada área o sección de la misma. También es muy común que no todos dentro de la organización tengan en claro objetivos y metas, lo que ocasiona pérdidas de dinero y tiempo. La gran cantidad de variables, reuniones y proyectos dentro de cada empresa y la necesidad de micro-administrar todas ellas, hicieron necesario buscar nuevas formas de administración para así poder realizar los ajustes y controles necesarios dentro de las organizaciones.

En la actualidad, una empresa no puede centrar sus objetivos exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que se debe pensar con una visión amplia que permita generar las capacidades y conocimientos necesarios para poder tener éxito en el futuro, aunque este esfuerzo suponga un gasto mayor en la actualidad. Es de esta necesidad que en los últimos años se está utilizando cada vez más una herramienta que puede revolucionar la gestión. Se trata del Cuadro de Mando Integral o CMI.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que ayuda en la gestión a través del control de indicadores claves para la organización.

Esta metodología ha sido utilizada por numerosas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados y, desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, se ha extendido a corporaciones de todo el mundo.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Una vez creados, estos cuadros son una excelente herramienta de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

En síntesis, este mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad.

En este caso en particular, Workana, al ser una empresa de pocos años no cuenta con muchos sistemas que ayuden a controlar todos los aspectos y al empezar a crecer la medición se vuelve más compleja. Junto con el crecimiento, la empresa va cambiando su enfoque en ciertos aspectos y contar con una correcta medición y forma de comunicarla es fundamental para poder determinar el impacto de cada decisión.

Si bien el núcleo del negocio de Workana no cambia (ser una plataforma digital que funcione de nexo entre clientes y profesionales independientes brindando seguridad y garantía sobre los trabajos realizados) muchas perspectivas sufren cambios, como el estilo de clientes que se busca atraer, en que categorías de profesionales se debe enfocar, que áreas de la empresa deben crecer y con la ayuda de un cuadro de mando, estos cambios pueden ser medidos de forma exitosa y determinar el impacto.

## **Justificación y Antecedentes del Estudio**

El trabajo remoto está cada vez más consolidado a nivel mundial. Es una tendencia que inició principalmente en el área de trabajos relacionados a sistemas y diseño pero que cada vez son más las áreas laborales que se suman a esta iniciativa. En países como Estados Unidos durante el año 2015 el 38% (U.S. Department of Labor, 2016) de los trabajadores dicen haber realizado parte o todo su trabajo de forma remota. Esto es debido al avance en las tecnologías que lo permiten y en los beneficios tanto para empleados como empleadores. Con las mejoras en las comunicaciones en Latinoamérica estas tendencias de teletrabajo tienen sus puertas abiertas para empujar a más empresas y trabajadores a sumarse a esta nueva tendencia a nivel mundial para abaratar costos y sumar flexibilidad al trabajo diario.

Workana es la primera plataforma enfocada 100% al brindar un nexo entre empleadores y empleados (freelancers) de forma remota en Latinoamérica.

Como en toda nueva tendencia o metodología siempre existen desafíos y cambios repentinos por lo que Workana debe estar reinventándose constantemente para garantizar un servicio útil para ambas partes. Debido a esto y a lo novedoso del concepto, se considera que un cuadro de mando integral sería muy útil para la dirección, de forma que se pueda monitorear las distintas áreas de la empresa y la relación con los clientes

y freelancers junto con el impacto que causa cada uno de los cambios que se llevan adelante.

## Definiciones

**Cuadro de Mando Integral:** *“Es una herramienta estratégica de gestión de la planificación que se utiliza para alinear las actividades empresariales con la visión y la estrategia de la empresa, mejorar las comunicaciones internas y externas y supervisar el desempeño organizacional en contra de los objetivos estratégicos” (Rohm, Wilsey, Stout Perry, & Montgomery, 2016).*

El Cuadro de Mando Integral, ofrece un conjunto de indicadores que no solo tienen en cuenta las mediciones financieras, sino también las no financieras entre las que podemos encontrar la satisfacción del cliente, los procesos internos, los procesos internos y el aprendizaje permitiendo que los altos directivos tengan una visión rápida pero completa del negocio.

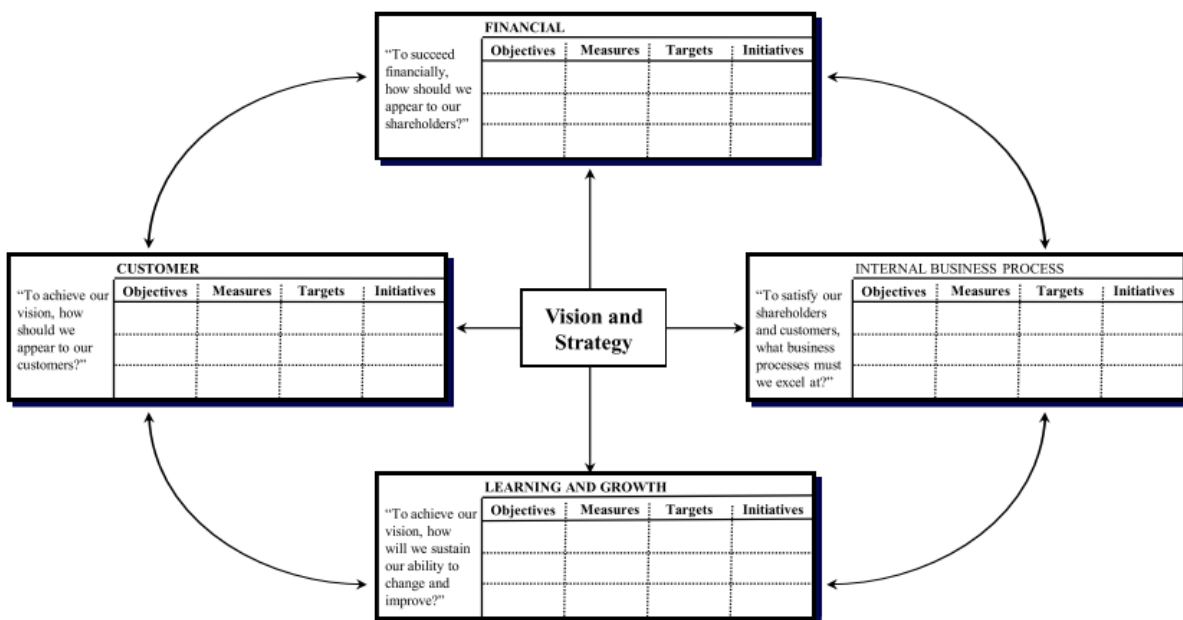


Imagen 1. Cuadro de Mando Integral- (Kaplan, 2010)

En un inicio los Cuadros de Mando Integral se diseñaron pensando en 4 perspectivas (Kaplan & Norton, 1992): financiera, clientes, procesos internos y aprendizajes, que hasta el día de hoy siguen siendo las perspectivas más utilizadas por abarcar las diferentes áreas de una empresa pero el modelo del Cuadro de Mando Integral es lo suficientemente flexible para incluir tantas perspectivas de análisis como se necesiten.

**Indicador:** Es una medida que compara un valor actual con un valor deseado en base a objetivos establecidos. Esta comparación proporciona un valor que junto con el contexto permite a quien lo analiza tomar una decisión. Los indicadores por lo general, están basados en información cuantitativa, no obstante y de modo creciente, se usan indicadores cualitativos.

**Control de gestión:** El Control de Gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta (Amat, 2007).

**Empresa:** Es una entidad que, asociando personas y capital, y por medio del trabajo, busca satisfacer una o varias necesidades y obtener una rentabilidad razonable que permita compensar los costos incurridos y otorgar ganancias.

**Estrategia:** Es un conjunto de actividades que busca alcanzar los objetivos de una empresa y permitiendo la adaptabilidad de los recursos, alcances y operaciones a largo plazo con el fin de continuar por el camino correcto hacia los objetivos de la misma. La estrategia de una empresa describe como la misma busca generar valor para los accionistas, clientes y ciudadanos (Kaplan & Norton, 2004).

**Mapa Estratégico:** Son la representación visual de la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos también sirven como una base apropiada para el desarrollo de las medidas financieras y no financieras de un cuadro de mando integral que pueden usarse para monitorear la ejecución y el desempeño de la estrategia.

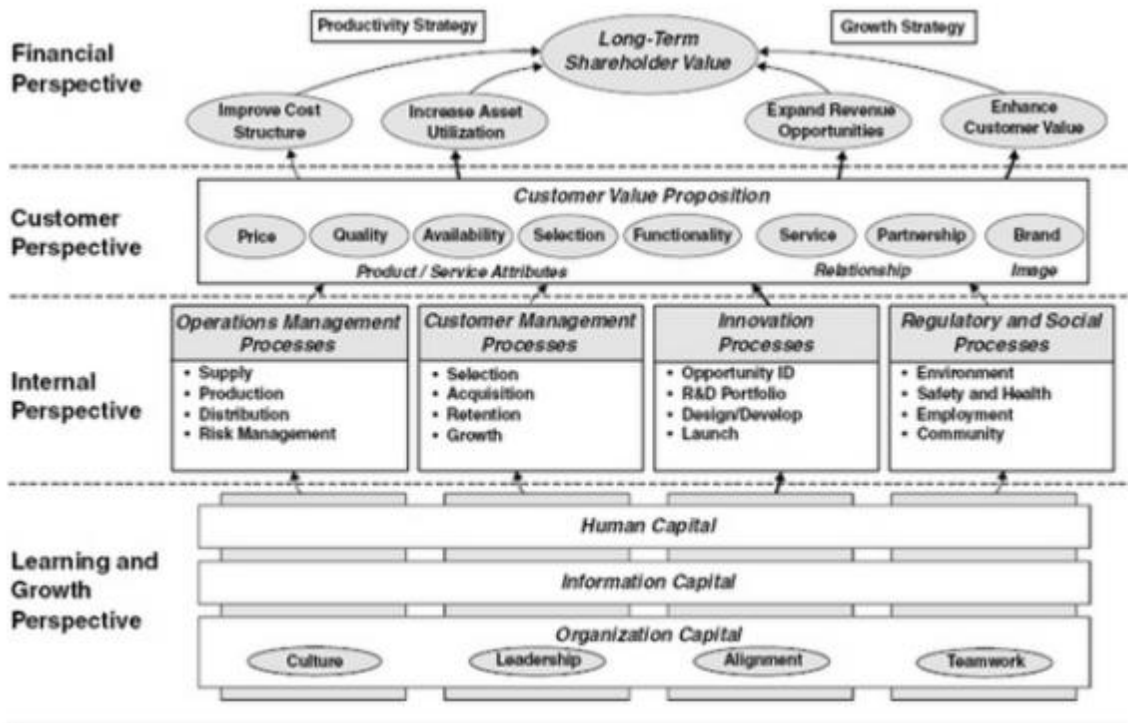


Imagen 2. Mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004)(p.15)

## Planteamiento del Problema

**Nueva metodología en la región:** La empresa brinda un servicio que aún no es totalmente conocido y aceptado en la región por lo que se requiere un gran esfuerzo comunicacional para inculcar esta filosofía.

**Miedo a lo desconocido:** Al ser algo nuevo en la región existe una gran desconfianza en el teletrabajo debido a que se desvía de los estándares de trabajo tradicionales donde existe una supervisión constante sobre los trabajadores.

**Múltiples entornos socio-politicoeconomicos:** Al operar en toda Latino América, la empresa se encuentra con diferentes problemas que se deben solucionar en cada país. Desde diferentes legislaciones laborales hasta problemas económicos y con los tipos de cambios de moneda.

**Entorno muy cambiante (área IT):** Como toda empresa tecnológica, Workana se encuentra sumida en una ambiente de constantes cambios debido a lo rápido que evolucionan las nuevas tecnologías.

## **Objetivos Generales y Específicos**

### **Objetivo General:**

Diseñar un cuadro de mando integral para Workana basado en el marco teórico establecido por Norton y Kaplan.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual
- Establecer lineamientos estratégicos
- Establecer los objetivos, metas y planes de acción
- Establecer indicadores financieros y no financieros

## **Orígenes del Cuadro de Mando Integral**

Los orígenes del cuadro de mando integral se remontan a 1990, cuando el Instituto Nolan Norton, el brazo de investigación de la consultora KPMG, patrocinó un estudio de un año sobre múltiples empresas, bajo el título "Medir el desempeño en la organización del futuro". Norton y Kaplan argumentaban que los enfoques de medición del desempeño existente, basados principalmente en medidas de contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes del estudio creyeron que la confianza en las medidas de desempeño financiero estaba obstaculizando las capacidades de las organizaciones para crear valor económico futuro. David Norton, CEO de Nolan Norton, sirvió como líder del estudio y Robert Kaplan como consultor académico. Representantes de una docena de empresas, manufactureras y de servicios, industria pesada y alta



tecnología, se reunieron cada dos meses a lo largo de 1990 para desarrollar un nuevo modelo de medición del desempeño.

Al inicio del proyecto, se examinaron casos recientes de sistemas innovadores de medición del rendimiento. Uno de ellos fue el de la empresa Analog Devices, quienes utilizaban un método para medir el progreso en las actividades de mejora continua. La empresa utilizaba un "Cuadro de mando corporativo" que contenía, además de varias medidas financieras tradicionales, medidas de desempeño relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de ciclo de los procesos de fabricación y la eficacia de los nuevos desarrollos de productos. Art Schneiderman, entonces vicepresidente de mejora de la calidad y productividad en Analog Devices, llegó a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el cuadro de mando y los participantes pronto se centraron en esta herramienta multidimensional como un punto de partida ideal para lograr su objetivo.

El grupo que formaba parte del estudio empezaron a expandir el cuadro de mando presentado por Art Schneiderman llegando a lo que llamaron un "Cuadro de Mando Integral", organizado en torno a cuatro perspectivas distintas: financiera, de clientes, interna y de innovación y aprendizaje. La denominación reflejaba el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre las medidas financieras y no financieras, entre los indicadores rezagados y adelantados y entre las perspectivas de desempeño externo e interno. Varios participantes experimentaron con la construcción de prototipos de Cuadros de Mando en áreas pilotos de sus empresas. Informaron de nuevo al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la factibilidad y los beneficios de un sistema de medición tan equilibrado.

Como se menciona, el primer Cuadro de Mando fue desarrollado en 1987 por Analog Devices, una empresa de semiconductores de tamaño medio. Kaplan y Norton escribieron sus artículos de la Harvard Business School sobre el Cuadro de Mando Integral en 1992 y 1993 y su libro en 1996 (Kaplan & Norton, 1992). Posteriormente aumentó su popularidad entre las organizaciones con y sin fines de lucro.

## **CAPITULO I – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

El claro entendimiento de cada organización es fundamental para su correcto funcionamiento, desarrollo y éxito.

A medida que las empresas crecen, las mismas se empiezan a dividir por departamentos o áreas, lo que hace que la administración gerencial empiece a perder de vista las tareas operativas y sus resultados, ya que éstos deben estar monitoreados por rangos medios. Sin una herramienta o marco de trabajo que nos permita analizar lo que sucede en la organización como un todo, la toma de decisiones puede verse afectada y ahí es donde entra el cuadro de mando integral a formar una parte vital en cada empresa. Si éste es correctamente implementado y utilizado, permite que los rango altos de la gerencia tengan una visibilidad clara de los resultados de cada área sin necesidad de involucrarse en el análisis de las tareas operativas del día a día.

### **1.1 Importancia de un CMI**

La principal ventaja de un cuadro de mando integral es que no está diseñado para monitorear y analizar una sola perspectiva dentro de las empresas, sino que está diseñado para trabajar con diversas perspectivas, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma, permite tomar decisiones en diferentes niveles manteniendo la atención en la empresa como un conjunto.

Al brindar una visión englobadora de los objetivos y de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores obtenidos permiten identificar problemas o cambios que se deben llevar a cabo para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa.

Al utilizar un cuadro de mando integral no sólo se están evaluando las decisiones y estrategias a corto plazo sino que además, brinda la posibilidad de realizar un análisis a mediano y largo plazo. Ejemplificando de forma simple. los indicadores financieros pueden indicar que todo está correcto pero si los indicadores de clientes nos dicen que los mismos no están satisfechos con los nuevos productos el área de finanzas puede

identificar rápidamente que sus indicadores se verán afectados con el tiempo lo que permite tomar acciones correctivas antes de que se vean afectados.

Siguiendo con la explicación del ejemplo citado, una gran ventaja de utilizar un CMI es que permite saber si las acciones correctivas que fueron tomadas son las correctas o si se debe seguir iterando para solucionar el problema.

En síntesis, podemos decir que un CMI es importante porque:

- Permite medir las actividades de una empresa basándose en su visión y estrategia.
- Brinda una visión global del desempeño de la empresa en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Ayuda a tomar acciones correctivas.
- Ayuda a transmitir las iniciativas y acciones necesarias para cumplir con los objetivos y la estrategia.

## **1.2. Elaboración de un CMI**

El Cuadro de Mando Integral es idealmente creado a través de la traducción de la estrategia de la organización en objetivos, métricas, metas e iniciativas en cada una de las perspectivas identificadas.

Las perspectivas deben establecerse en base a lo que la empresa considera crítico a ser analizado y medido, para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Norton y Kaplan identificaron como las más comunes a las siguientes perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje

Es importante enfatizar que el concepto de equilibrio es muy importante en el modelo del CMI, porque es una de las propiedades que diferencia esta herramienta de otros marcos de medida de desempeño. En concreto, debemos prestar atención a lo siguiente:

- Equilibrio entre indicadores financieros y no financieros de éxito.
- Equilibrio entre los elementos internos y externos de la organización.

Para iniciar la implementación del CMI, primero debemos definir claramente la misión de la empresa, los valores, la visión y la estrategia, ya que son las bases del éxito de un cuadro de mando integral.

Es muy importante aclarar lo que entendemos por misión de la organización, valores, visión y estrategia.

**Misión** es aquello que se desea lograr con la empresa. Esto debe ser reexaminado y actualizado periódicamente para mantener la empresa dinámica y en busca de nuevos objetivos.

Los **valores** especifican cómo opera la empresa. Articular los valores proporciona maneras de elegir entre las prioridades y directrices sobre cómo las personas trabajarán juntas y cómo deben llevarse a cabo las diferentes tareas.

La **visión** es lo que mantiene a la empresa avanzando hacia los objetivos, incluso en contra de probabilidades desalentadoras. La visión es la herramienta más poderosa de la motivación en una organización, ya que indica hacia dónde se busca ir en el futuro y lo que se quiere conseguir.

La **estrategia** o **plan estratégico** es una mirada de alto nivel de los hitos claves que se deben alcanzar si se quiere alcanzar la misión.

Una vez que se tiene claro entendimiento de visión, misión, valores y estrategia, se debe articular la estrategia para definir las métricas y objetivos dentro de cada perspectiva en análisis.

Un CMI bien diseñado debe poder transmitir la estrategia a través de la interacción de cada uno de estos objetivos y métricas.

### 1.3. Tipos de CMI

En la actualidad no todos los cuadros de mando integral son exactamente como propusieron Kaplan y Norton en el inicio, pero todos se encuentran influenciados por su idea original. A la hora de desarrollar el CMI, cada empresa realiza modificaciones que ayuden a obtener información que sea relevante para la toma de decisiones para sus escenarios particulares. Muchos son los criterios y métricas que se pueden utilizar y

combinar, siendo los que se enumeran a continuación los más usuales, y que cubren los escenarios más probables.

- Medición de desempeño en el horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación de una empresa, área o departamento.
- Mediciones de desempeño en las áreas o departamentos específicos.

Como en la actualidad se suele acompañar a los cuadros de mando con otra información relevante que brinde contexto, con frecuencia se utiliza el término *Dashboard*, que abarca varias herramientas que muestran información a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (*Key Performance Indicators*)

De esta forma, podemos tener un sinnúmero de variedades de cuadros de mando que engloben la realidad total de una empresa u organización u otros más específicos con información económica, financiera o hasta de medición del ambiente laboral.

#### **1.4. Contenido de un CMI**

Como se vio en los tipos de cuadro de mando, no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada una se necesitará analizar y tomar variables determinadas con las que llevar a cabo la medición efectiva de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier CMI, no se reduce tan sólo a cifras o números, sino que debe ser un contenido muy concreto para cada departamento o responsable, con fundamento y que brinde contexto. De la misma manera, también se debe tener en cuenta que la información que se posee en un cuadro de mando puede no ser válida para otro, ya que las mediciones u objetivos pueden ser diferentes incluso para la misma métrica.

Con respecto a los indicadores, debemos tener en cuenta que nos ayudan a medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Y como se mencionó anteriormente, sabemos que los CMI estarán compuestos por una combinación de indicadores financieros y no financieros, según su objetivo final.

El CMI se nutre de todo tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global completo y eficaz. Su función es

mostrar una serie de elementos para brindar una visión de conjunto y ofrecer una guía en la toma de decisiones.

Si bien es común que se tengan en cuenta mucho más los indicadores con un carácter cuantificable, las variables cualitativas van adquiriendo mayor importancia, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los cuadros de mando financieros.

Es importante considerar el impacto de dichas variables cualitativas, y entender que su correcta administración es fundamental para la gestión empresarial.

Incluir variables cualitativas en el CMI ayuda en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueden llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

### **1.5. Comunicación de un CMI**

Cuando los CMI se desarrollan como sistemas de planificación estratégica y gestión, estos pueden ayudar a alinear una organización detrás de una visión compartida y hacer que la gente trabaje y se comprometa en las cosas importantes y correctas, concentrándose en obtener los resultados adecuados. Un CMI es más que una forma de mostrar los resultados de métricas, es un sistema que involucra a personas, estrategias, procesos y tecnología.

Si bien el CMI ha sido promocionado como una herramienta eficaz para la alineación organizacional, el éxito real del sistema como una herramienta de alineación y comunicación puede variar dependiendo del enfoque estratégico del CMI (los indicadores enfocados puramente en medir rendimiento no suelen ser muy útiles para promover la comunicación de la visión y la estrategia organizacional).

Para lograr una correcta comunicación del cuadro de mando es necesario desarrollar lo que se llama cascada de cuadros de mando (Rohm et al., 2016).

Hacer una cascada de cuadro de mando significa traducir el CMI (denominado nivel 1) a las primeras unidades de negocio, unidades de apoyo o departamentos (nivel 2) y a equipos o individuos (nivel 3). El resultado final debe centrarse en todos los niveles de la organización. El alineamiento de la organización debe ser claramente visible a través de

la estrategia, utilizando el mapa estratégico, las medidas de desempeño y los objetivos, e iniciativas. Los CMI deben utilizarse para lograr que todos en la empresa sepan en lo que están involucrados y cuál es su impacto en toda la organización. Para acompañar esto, el correcto desempeño de los empleados debe ser acompañado por reconocimientos y premios.

La cascada de CMI hace que toda la empresa tenga la estrategia en mente y crea una línea directa entre el trabajo de los empleados y los resultados de alto nivel deseados.

A medida que la cascada desciende de niveles, los objetivos se vuelven más operativos y tácticos al igual que las métricas. Los involucrados en cada nivel se rigen por estos objetivos y métricas, ya que las responsabilidades se definen por nivel. Finalmente, el énfasis y las estrategias necesarias para obtener resultados se comunican a todos los involucrados en todos los niveles. Este paso es fundamental para que una empresa esté completamente centrada en la estrategia.

Algunos de los desafíos comunes que las empresas se enfrentan al confeccionar la cascada de cuadros de mando son:

- Los empleados no entienden lo suficiente sobre el proceso para ser eficaces;
- El enfoque / estructura en cascada fue mal planificado (dando como resultado cuadros de mandos intermedios que no están alineados);
- Hay una desconexión entre niveles debido a delegación u otros problemas;
- El cuadro de mando de nivel de nivel 1 es mal entendido o difícil de comunicar;
- Algunas unidades están conectadas en cascada mientras que otras se pierden.

## 1.6. Uso de un CMI en una PYME

Dado que este trabajo busca llevar adelante el desarrollo de un cuadro de mando integral para una PYME, es importante saber si este modelo es apropiado para este tipo de organización (cuando se diseñó el *balanced scorecard* estaba destinado a ser utilizado en grandes empresas). Como señalan Norton y Kaplan (Kaplan & Norton, 1996), el vínculo entre el enfoque de la organización respecto de la planificación estratégica y el desempeño empresarial existe tanto en las organizaciones grandes como pequeñas. Por lo tanto, es razonable suponer que al ser el CMI una herramienta orientada a apoyar la gestión estratégica, debería ser posible implementarla en una PYME. Otro aspecto que hace que este tipo de herramienta sea apropiado para una PYME es el hecho de que, como se ha señalado anteriormente, existen diversos tipos de CMI y pueden utilizarse en diferentes niveles organizacionales, mostrando una notable flexibilidad. Para cada nivel, identifica los componentes claves de las operaciones, establece metas para ellos y encuentra maneras de medir el progreso hacia el logro de estos objetivos (Giannopoulos, Holt, Khansalar, & Cleanthous, 2013). El enfoque del CMI ayuda a movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, mediante la construcción de una organización centrada en la estrategia. Asimismo, al alinear la organización con su estrategia, haría que la empresa evalúe sus estructuras organizativas actuales, líneas de información, políticas y procedimientos para asegurar que sean coherentes con la estrategia y que estén dando los resultados que se esperan.

Smith (Hudson Smith & Smith, 2007), afirma que, aunque existen estudios que sugieren que es difícil implementar un sistema o marco de trabajo estricto como un CMI en un ambiente donde los recursos son mayormente escasos, si la cultura de la organización es flexible, dinámica y dispuesta a asumir riesgos para tener éxito, hay algunas ventajas en la implementación de un cuadro de mando y facilitan esta tarea. También se afirma que, en este caso, las empresas tienden a tener pocos empleados y estructuras generalmente planas, lo que hace que tanto la gestión como la visibilidad del proceso sean probablemente altas. Estas características deben facilitar el proceso de comunicación y ayudar a asegurar que cada empleado sea consciente de lo que está sucediendo y por qué.



La implementación de un modelo de gestión estratégica, como el CMI, puede facilitar el desarrollo de estructuras de gestión más complejas que son necesarias a medida que las pequeñas empresas crecen. Otra razón por la que este marco debería implementarse en las PYMES es que gran parte del valor del CMI proviene de su uso para formalizar la descripción de la visión estratégica y los procesos que deben ser monitoreados para garantizar el éxito.

La implementación de un CMI en una PYME debe hacerse de la misma manera que en una gran empresa. La única diferencia radica en que la duración del proceso debería ser menor debido a se trata de una estructura organizativa menos compleja y al reducido número de empleados.

### **1.7. ¿Puede la Implementación de un Cuadro de Mando Integral No Ser Exitosa?**

Según Von Bergen (Von Bergen & Benco, 2004), se ha demostrado que cualquier modelo que ponga atención en el desempeño de las empresas conlleva a mejoras en el rendimiento. Este tipo de fenómeno se denomina “efecto Hawthorne”. Es por esto, que si el análisis del éxito o no de la implementación de un CMI se hace demasiado pronto, un resultado positivo puede ser causado por el efecto Hawthorne y no por la efectividad del modelo en si. A pesar de que la adopción del CMI ha sido un éxito en muchas organizaciones, existen casos en los que la aplicación de este modelo ha sido un fracaso. Von Bergen (Von Bergen & Benco, 2004), señala varios factores que pueden justificar el fracaso de la implementación de un CMI, a saber:

1. Aplicación inconsistente o poco entusiasta del CMI, o falta de voluntad para considerarlo un proceso dinámico de auto-mejoramiento. Como señala David Norton, “el mayor error que cometen las organizaciones es pensar que el CMI es sólo medidas. Muy a menudo las empresas desarrollarán una lista de medidas financieras y no financieras y creen que se tienen en un cuadro de mando. Esto, creo, es peligroso.”
2. Las medidas no se centran en la estrategia. Este es un problema común porque las organizaciones buscan nuevas medidas no financieras, pero no las alinean adecuadamente con la estrategia.

3. El CMI asume el compromiso de los empleados pero no hace énfasis en la perspectiva del empleado y los beneficios que obtendrán.
4. El CMI se basa en una filosofía de gestión de control más que en el compromiso.
5. El CMI asume que las negociaciones internas son necesarias para resolver problemas, en vez de enfatizar soluciones de ganar-ganar.
6. El CMI se desarrolla a nivel ejecutivo, pero no se comunica a través de una organización. Sin una comunicación efectiva en toda la organización, un CMI equilibrado no estimulará el cambio duradero y la mejora del rendimiento.

## **CAPITULO II – LLEVANDO LA ESTRATEGIA AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Las empresas deben tomarse su tiempo para definir su identidad, hacia donde desean ir y cómo desean lograrlo; esto incluye definir correctamente su visión, misión y una estrategia que le permita alcanzar los objetivos planteados. Definir los aspectos más profundos de una organización es una fase larga y que debe ser tomada con seriedad. Es importante tener en cuenta que se trata de un proceso que hay que seguir y monitorear durante la vida de la organización si se desea que la estrategia y planes definidos se lleven adelante en búsqueda de lograr cumplir los objetivos y mantenerse alineados con la misión y la visión de la organización. El CMI es una herramienta que nos ayuda a que dicha estrategia sea implementada correctamente en la vida de una organización logando que la misma no sea olvidada y que sea una guía que ayude y potencia la toma de decisiones.

### **2.1. Implementación de la Estrategia**

Definir y transmitir la estrategia es vital para que cualquier empresa sobreviva. Más allá de ser una condición necesaria, definir una estrategia no es condición suficiente para que una organización pueda lograr sus objetivos.

Una estrategia sin una correcta implementación es solo una formulación de deseo. La planeación estrategia describe la visión del futuro deseado, mientras que la estrategia que realmente se lleva acabo es la que define las decisiones diarias de una empresa.

Llevar adelante una correcta implementación de la estrategia es un proceso difícil y que pocas compañías logran. Según Walter Kiechel, *“Menos del 10% de las estrategias formuladas se implementa con éxito”* (Keichel, 1982), siendo éste es uno de los problemas principales que el CMI busca solucionar.



Cuadro 1: Estrategia, Implementación y Alineamiento Operativo

## 2.2. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una actividad de gestión organizacional que se usa para establecer prioridades, enfocar energía y recursos, fortalecer operaciones, asegurar que los empleados y otras partes interesadas trabajen hacia objetivos comunes, establecer acuerdos sobre los resultados previstos, y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante.

A través de la planificación estratégica se toman decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que es una organización, a quién sirve, qué hace y por qué lo hace, siempre teniendo presente la visión empresarial. La planificación estratégica no solo nos ayuda a saber hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para progresar, sino también cómo identificar si se alcanza el éxito.

Por otra parte, un plan estratégico es un documento que se utiliza para comunicarse con la organización. En este documento se detallan los objetivos de la organización, las

acciones necesarias para alcanzar esos objetivos y todos los demás elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación estratégica.

Existen muchos marcos y metodologías diferentes para la planificación estratégica y la gestión. La mayoría de ellos siguen los siguientes pasos:

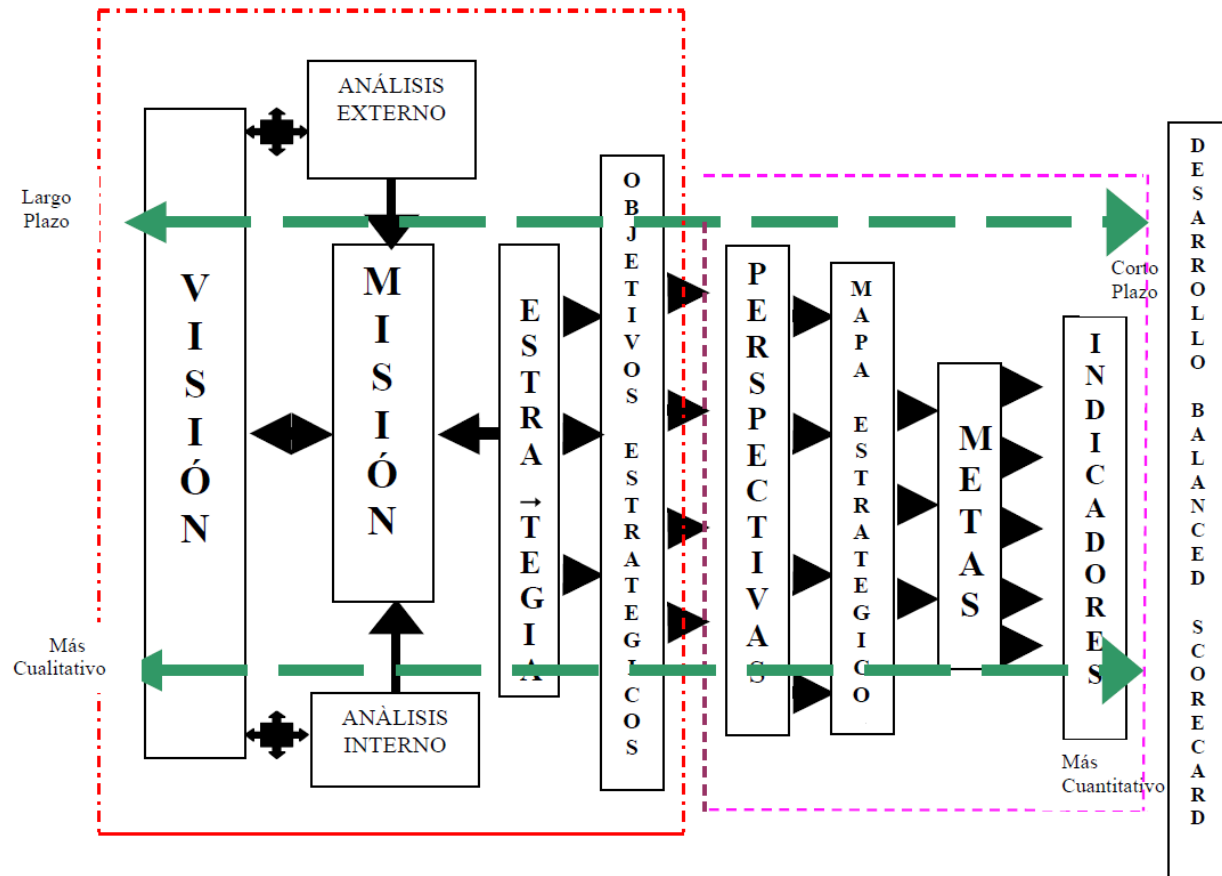


Diagrama 1: Proceso de planificación estratégica

- 1) Análisis o evaluación, donde se desarrolla una comprensión de los entornos internos y externos actuales.
- 2) Formulación de estrategias, donde se desarrolla una estrategia de alto nivel y se elabora un plan estratégico de nivel básico.
- 3) Ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel se traduce en elementos de acción y planificación más operacionales.
- 4) Fase de evaluación, donde se refina y evalúa el rendimiento, la cultura, las comunicaciones, los informes de datos y otras estrategias de gestión problemas ocurre.

### **2.3. Mapa Estratégico**

Cuando Norton y Kaplan introdujeron el CMI, las organizaciones que buscaban implementarlo debieron reconsiderar sus prioridades estratégicas y describir nuevas estrategias y, de esta forma, los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

El mapa estratégico (ME) es un diagrama estructurado y ordenado que se emplea para ilustrar los elementos básicos descritos en el plan estratégico. La estrategia describe de qué forma una empresa crea valor. Los ME del cuadro de mando integral brindan un marco para ilustrar de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor de forma sostenida en el tiempo. La creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles y los activos financieros.

Los ME son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

El ME de un CMI debe mostrar cuál es la hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores del cuadro de mando forma parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles.

El ME describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas. Se deduce, por tanto, que el primer paso del armado de un CMI es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre.

El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones de incertidumbre.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI.

El ME proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa.

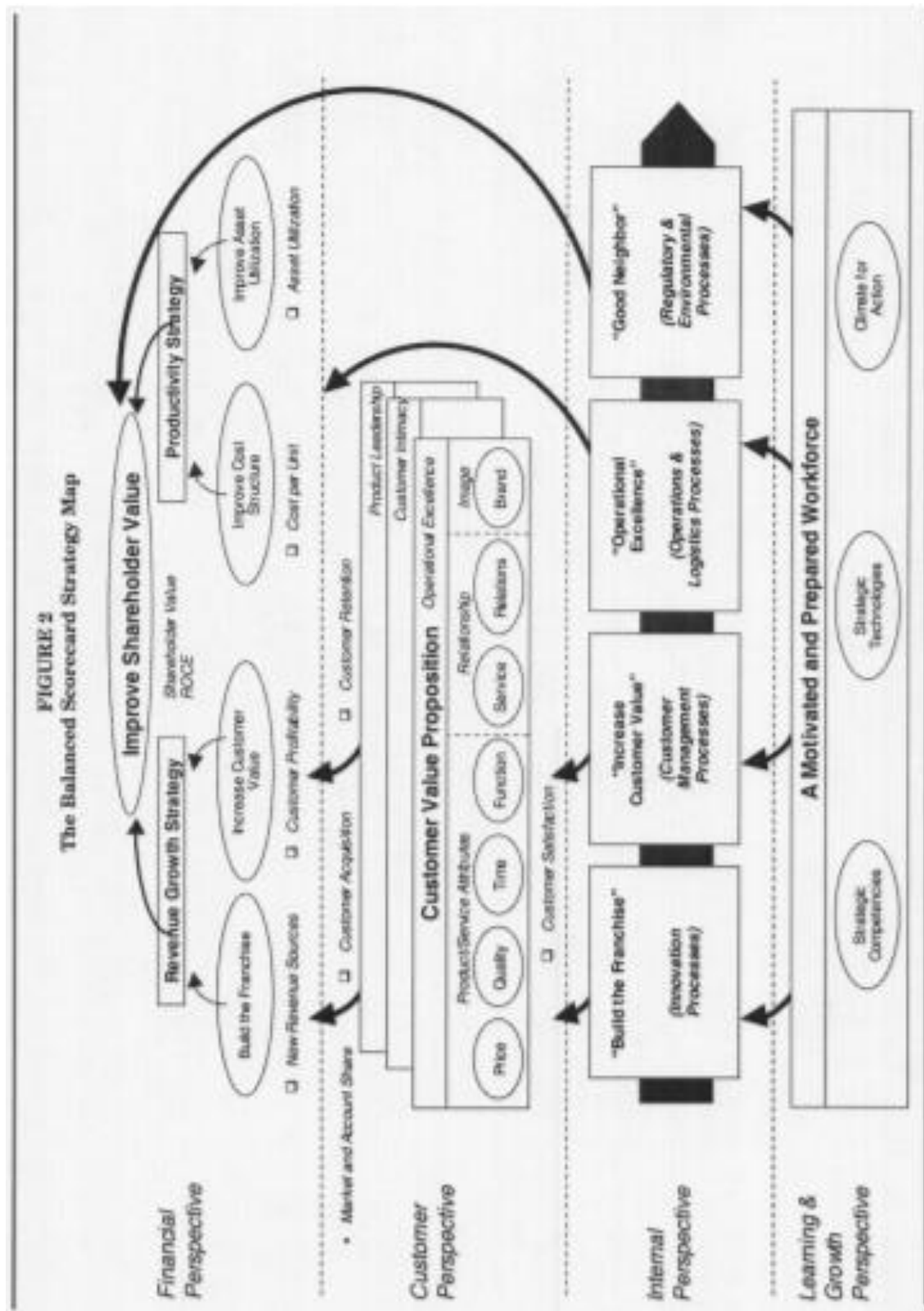


Imagen 3. Mapa Estratégico de un Cuadro de Mando Integral(Kaplan & Norton, 2001)

## **2.4. Beneficios del Mapa Estratégico**

Los beneficios e importancia del mapa estratégico son varios:

- Ayuda a detectar posibles inconsistencias entre los objetivos
- Mejora el nivel de comunicación en la organización
- Se logran reducciones considerables en los periodos de negociación. Por ejemplo con los presupuestos.
- Ayuda a detectar aspectos importantes que no han sido tenidos en cuenta en la planeación estratégica.
- Permite traducir las actividades diarias de las personas y convertirse en un elemento de gestión del cambio.
- Facilita la toma de decisiones alineadas con la estratégica.

Los ME son el componente mas importante dentro del CMI y al cual se debe, en parte, el éxito que ha tenido a nivel mundial este sistema de gestión.

Los elementos fundamentales de un ME son: las perspectivas, los objetivos y las relaciones causa-efecto que brindan la visibilidad requerida por el CMI.

## **2.5. Relaciones Causa-Efecto Entre Factores**

Así como el ME debe ayudarnos a comprender la estrategia de la organización, también nos ayuda a completar esta información mostrando la relación causa-efecto entre las diferentes perspectivas y sus objetivos.

Las relaciones de causa-efecto se describen en el ME de abajo hacia arriba, usando flechas que conectan los objetivos de las perspectivas, denotando con claridad cuáles se ven afectados o condicionados por otros objetivos.

Estas relaciones ayudan a dar la sensación de unidad y como una desviación o error en una perspectiva puede comprometer toda la estrategia o más de un objetivo dentro de la planificación estratégica.



## **2.6. Perspectivas Estratégicas**

La mayoría de las organizaciones utilizan cuatro perspectivas o cuatro categorías de medidas de desempeño. La perspectiva financiera indica si la estrategia y las operaciones de la compañía agregan valor para los accionistas. Para las organizaciones que no tienen accionistas, la perspectiva financiera indica qué tan bien la estrategia y las operaciones contribuyen a mejorar las finanzas de la organización. La perspectiva del cliente indica cómo la estrategia y las operaciones de la compañía agregan valor a los clientes y si sus necesidades están satisfechas. La perspectiva de procesos internos indica la capacidad de los procesos que lleva adelante la compañía para agregar valor a los clientes y mejorar la riqueza de los accionistas mientras mantiene un ambiente laboral correcto. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento indica la fortaleza de la infraestructura para la innovación y el crecimiento a largo plazo.

El CMI demuestra su poder al proporcionar una visión holística del valor del negocio a través de sus perspectivas como un todo.

## **2.7. Perspectiva Financiera**

El CMI utiliza métricas de rendimiento financiero, como los ingresos netos y el retorno de la inversión, porque todas las organizaciones con fines de lucro los necesitan para medir si están yendo por buen camino. Las medidas de rendimiento financiero proporcionan un lenguaje común para analizar y comparar empresas.

La perspectiva financiera fue la primera perspectiva (incluso antes del CMI) y brinda una guía para las personas que proporcionan fondos a empresas, como instituciones financieras y accionistas, que dependen en gran medida de estas métricas para decidir si otorgan préstamos o si invierten en una organización. Las medidas financieras correctamente diseñadas pueden proporcionar una visión global del éxito de una organización.

Las medidas financieras cuentan una historia sobre el pasado, pero no sobre el futuro; tienen importancia, pero no guiarán el rendimiento en la creación de valor.

Si la perspectiva financiera esta correctamente definida debería brindarnos la siguiente información:

1. Información histórica

- ¿Cómo lo hicimos el mes pasado, la semana pasada, este año, el año pasado, y así sucesivamente?

2. Datos actuales

- ¿Cómo estamos ahora, hoy?

3. Datos futuros

- ¿Cómo vamos a estar en los próximos meses o años?

Desde un punto de vista financiero, el objetivo de una empresa es crear riqueza para sus propietarios y accionistas. Las medidas financieras históricas ayudan a una organización a entender qué tan bien se está logrando la creación de riquezas. Estos datos siempre están enfocados en el pasado porque se basan en eventos que ya se han producido:

- Nuestra ganancia neta del año respecto del año pasado
- Nuestros ingresos de ventas este año respecto del año pasado
- Nuestro precio promedio de acciones este mes en comparación con el mes pasado.

Estas son todas las medidas de rendimiento corporativo que se basan en la historia. Cualquier información financiera que entre en un informe a los accionistas u otras partes interesadas generalmente caería dentro de la categoría de datos históricos.

Otra medida financiera es la cantidad de efectivo que tiene la empresa o el valor total de sus activos en comparación con sus pasivos. Esta es una buena medida de la salud financiera general de una organización. Este tipo de métrica financiera debería responder a la pregunta: ¿Cómo estamos hoy?

El tercer tipo de información financiera necesaria en un conjunto completo de medidas se usa para predecir el desempeño financiero futuro de la compañía. Estas previsiones se utilizan para planificar la carga de trabajo futura y los recursos necesarios.

## **2.8. Perspectiva de Clientes**

En la perspectiva de clientes del cuadro de mando integral, se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la empresa o la unidad de negocio en análisis y las medidas de desempeño en estos segmentos específicos. Esta perspectiva generalmente incluye varias medidas genéricas de los resultados exitosos de una estrategia bien formulada e implementada.

Las medidas principales incluyen:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- Rentabilidad del cliente
- Participación de mercado en segmentos específicos.

Pero la perspectiva del cliente también debe incluir medidas específicas de las propuestas de valor que la empresa entregará a los clientes en segmentos de mercado específicos.

Por ejemplo, los clientes podrían valorar plazos de entrega cortos y entregas puntuales. O un flujo constante de productos y servicios innovadores. O que la empresa sea capaz de anticipar sus necesidades y que sean capaces de desarrollar nuevos productos o servicios para satisfacer estas necesidades. La perspectiva del cliente permite a las organizaciones balancear la estrategia del cliente y del mercado buscando obtener retornos financieros futuros superiores.

Las métricas genéricas generalmente son las mismas en todo tipo de organizaciones:

- Cuota de mercado
- Retención de clientes
- Adquisición del cliente
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

## 2.9. Perspectiva de Procesos Internos

En la perspectiva de procesos internos, las organizaciones identifican los procesos críticos en los que la organización debe sobresalir.

Estos procesos permiten a las organizaciones:

- Brindar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes en segmentos de mercado específicos.
- Satisfacer las expectativas de los accionistas con excelentes rendimientos financieros.

Cualquier empresa que busque sobresalir debe tener control de sus procesos para originar productos y servicios confiables y consistentes para sus clientes. Realizar los procesos correctos de la manera correcta lleva a las organizaciones a niveles consistentes de calidad en los productos y servicios. La dificultad está en encontrar las variables de proceso correctas para medir y establecer los estándares apropiados para los niveles de rendimiento de cada una de las medidas de los procesos internos. Estas medidas son medidas enfocadas más a corto plazo y deben ser monitoreadas y modificadas cuando es necesario.

Estas medidas normalmente se monitorean todos los días o al menos todas las semanas. Algunas variables de proceso incluso se monitorean continuamente para garantizar la producción y entrega de productos y servicios de alta calidad. Lograr buenos niveles de rendimiento en estas métricas conduce a productos y servicios de alta calidad que, a su vez, conducen a clientes satisfechos, lo que lleva a la repetición de negocios y promueve la supervivencia y el éxito de una organización a largo plazo.

La perspectiva de procesos internos proporciona los datos necesarios para predecir y controlar la calidad de los productos y servicios. Cuando hay un problema con un producto o servicio, la causa generalmente se encuentra mirando los datos del proceso. Los resultados son importantes para todas las organizaciones, pero cómo se logran esos resultados -las métricas del proceso- también es muy importante para el bienestar de las organizaciones.

## **2.10. Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en las capacidades de las personas que integran una empresa. Las empresas son responsables del desarrollo de las capacidades de los empleados.

Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas y, generalmente, se muestra como la base del resto de ellas.

Algunas métricas genéricas de esta perspectiva son:

- **Satisfacción de los empleados:** Reconoce la importancia de la moral del empleado para mejorar productividad, calidad, satisfacción del cliente y capacidad de respuesta. Se puede medir la satisfacción de los empleados enviando encuestas, entrevistando a los empleados u observando a los empleados en el trabajo.
- **Retención de los empleados:** Las empresas comprometidas con la retención de empleados reconocen que los empleados desarrollan capital intelectual específico de la organización y proporcionan un valioso activo no financiero a la empresa. Además, las empresas incurren en costos cuando deben encontrar y contratar buenos talentos para reemplazar a las personas que se van. Las empresas miden la retención de empleados como el inverso de la rotación de empleados: el porcentaje de personas que se van cada año.
- **Productividad de los empleados:** Mide lo producido por empleado. Los empleados crean productos físicos/medibles (es decir, millas recorridas, páginas producidas o césped cortado) o resultados financieros (es decir, ingresos por empleado o beneficios por empleado).

El objetivo de satisfacción de los empleados generalmente se considera el impulsor de las otras dos medidas, la retención de empleados y la productividad de los empleados.

## **CAPITULO III – INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

“Lo que se mide es lo que se obtiene. Los directivos entienden que las mediciones en sus organizaciones afectan fuertemente el comportamiento de los gerentes y empleados. Los directivos también entienden que los indicadores financieros tradicionales como el retorno de la inversión y las ganancias por acción pueden dar señales equívocas cuando se analiza la mejora continua y la innovación, por ejemplo.” (Kaplan & David, 1992)(p. 71–79).

El CMI les brinda un marco a los directivos y gerentes para observar la compañía desde 4 perspectivas y dentro de cada una de ellas se debe encontrar un grupo reducido de indicadores para minimizar la sobrecarga de información que no es necesaria.

Para encontrar los indicadores correctos para cada una de las perspectivas en análisis, se debe analizar el resultado que se espera dentro de cada perspectiva, desglosar ese resultado en metas y transformar las metas en indicadores claves de desempeño.

### **3.1. Definición de Indicador**

Un indicador es un valor que se obtiene de la comparación de dos datos dentro de un periodo de tiempo específico.

Los indicadores ayudan a establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades de una organización.

Si las actividades de una organización son medidas de forma correcta, pueden ser analizadas y comparadas mediante los indicadores relacionados para detectar anomalías o problemas en forma temprana y poder tomar acciones correctivas.

### **3.2. Tipos de Indicadores**

Cuando se definen los indicadores para un CMI, se debe saber diferenciar entre indicadores de cumplimiento, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

- Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que por cumplimiento entendemos que se logre o no una tarea, los indicadores de cumplimiento miden la completitud de procesos, tareas o trabajos.
- Indicadores de eficiencia: Teniendo en cuenta que por eficiencia entendemos que es la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos, los indicadores de eficiencia indican la cantidad de recursos utilizados para llevar adelante una tarea y/o trabajo.
- Indicadores de eficacia: Se refiere a la capacidad de lograr un propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad para la completitud de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de gestión: Gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para llevar adelante las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

### **3.3. Indicadores Claves de Desempeño**

Los Indicadores claves de desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, tarea o trabajo enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los mismos, con el fin de que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Estos indicadores son utilizados para cuantificar objetivos que buscan reflejar el rendimiento de una organización, y que forman parte del plan estratégico de la misma.

Los indicadores claves de desempeño permiten comunicar la misión, visión y objetivos de la compañía a todos los integrantes de la misma, indicando cómo lograr alcanzarlos y quienes están relacionados o son responsable de cada uno de los objetivos que buscan cumplir con la planificación estratégica.

Estos indicadores deben ser simples, medibles, alcanzables, desafiantes y deben estar atados a un marco temporal.

### **3.4. La Importancia de Medir**

Cuando se mide se tiene más información que nos permite planificar el futuro con mayor certeza y confiabilidad. Nos permite discernir y analizar mejor las oportunidades que se presentan para mejorar y nos permite explicar cómo sucedieron ciertos hechos.

Sin medición no podemos conocer a fondo los procesos presentes en una organización y si no conocemos los procesos que mueven a la compañía, no podemos actuar en busca de su mejora.

La medición no debe ser solo un número sin más, las mediciones se vuelven útiles cuando son presentadas y procesadas de forma correcta dentro de la organización, conociendo con precisión su rango de variación y la interconexión de factores y causas en cada situación bajo análisis.

Sin medición no podemos ejecutar las actividades del proceso de mejora continua: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchas más.

La medición no solo debe ser un proceso de recolección de datos, sino que debe estar incluida en la toma de decisiones. Se pueden tener muchos datos, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, ya sea con la finalidad de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño, de poco servirán dichos datos aislados y la medición.

Para garantizar que los datos recolectados mediante la medición son confiables, es necesario contar con un clima laboral sano, donde los intereses comunes de la empresa prevalezcan sobre los de los departamentos y, mucho más, sobre los intereses individuales.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.



### 3.5. Atributos de una Buena Medición

Para que una medición sea considerada correcta debe cumplir con una serie de requisitos o atributos que le den validez y permita que los resultados sean confiables.

Los atributos principales que debe cumplir toda medición son:

- Pertinencia
- Precisión
- Oportunidad
- Economía
- Confiabilidad

La pertinencia se refiere a que las mediciones que se hagan deben tener importancia en las decisiones que se toman. El grado de pertinencia debe controlarse de forma periódica, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo con el transcurrir del tiempo.

Por otro lado, la precisión nos indica al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar.

Para lograr un buen grado de medición deben llevarse adelante los siguientes pasos:

- Definir las características a medir;
- Tener escalas de medición;
- Seleccionar muestras;
- Calcular las estimaciones;
- Estimar errores permisibles;
- Contar con instrumental de medición y con personal bien adiestrado para recolectar datos;
- Disponer de equipos de informática adecuados.

La necesidad de contar con información oportuna es un requisito necesario para quienes diseñen un sistema de medición, ya que las mediciones nos permiten tomar decisiones para corregir, prevenir o intervenir a tiempo. Es por esto que una buena medición debe ser oportuna en el momento que se genera y analiza.

Si bien la confiabilidad de una medición no está desvinculada de los otros atributos, especialmente de la precisión. Confiabilidad se refiere fundamentalmente al hecho de

que la medición en las organizaciones no es un acto que se haga una sola vez sino que, por el contrario, es un acto repetitivo y de naturaleza periódica.

Si queremos estar seguros que lo que midamos sea la base adecuada para la toma de decisiones, debemos revisar periódicamente todo el sistema de medición para asegurar su confiabilidad.

Por último, si bien es fundamental cumplir con las primeras características, las mismas se tienen que llevar cabo de forma en que los gastos sean adecuados para que permita un gran beneficio, manteniendo las mediciones lo más económicas posible.

### 3.6. Construcción de los Indicadores

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño de un área mediante parámetros establecidos en relación con las metas previamente analizadas. Con los resultados obtenidos en los indicadores se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o que conlleven a alcanzar la meta fijada. Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo.

### 3.7. Atributos de un Indicador

Para cada indicador se debe definir un conjunto de atributos que determinarán su forma de medición y su evaluación. Estos atributos son:

- **Nombre del indicador:** Poder identificar y diferenciar un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Descripción:** Se debe explicar la forma de cálculo, entregar la fórmula explícita y de qué fuente se obtendrá la información para su valorización.
- **Unidad de medida:** Unidades en que se mide el indicador (Número, porcentaje, sí o no, \$, etc.).
- **Periodicidad:** Período de tiempo que cubre. Por ejemplo, diario, anual, etc.

- **Frecuencia de medición:** Cada cuánto tiempo se debe medir (continuamente “minuto a minuto” o una vez al día, mensual, semestral, etc.).
- **Valor estándar o de comparación:** Valores que se espera que el indicador tome y que permitirán realizar una comparación.

Como los indicadores son cuantitativos, es decir, valoran numéricamente una unidad, proceso o tarea, estos valores se deben comparar con otro valor para evaluar si se está bien, mejor o peor que determinado estándar. Algunos estándares para comparar indicadores son: períodos anteriores en la misma empresa o con respecto a lo presupuestado o planeado anteriormente.

### 3.8. Selección de Indicadores

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, ya sea con números o en palabras, que no tienen por qué ser exclusivamente tasas, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc., siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los mejores indicadores. Generalmente la selección de indicadores se realiza a través de un proceso de debate.

Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

Es importante al seleccionar los indicadores que se busque encontrar las relaciones causa-efecto, de forma tal que se cree un equilibrio entre los indicadores de las diferentes perspectivas y que, en conjunto, brinden más información que cada uno por separado. El número de indicadores puede variar según el nivel del CMI pero, en general, el número baja a medida que se descende en la organización debido al grado de influencia que estos indicadores pueden ejercer sobre las diferentes unidades de negocio o de cada empleado.

### **3.9. Limitaciones Y Errores En La Construcción De Los Indicadores**

#### **3.9.1. Resistencia al Cambio**

Cuando se aplican nuevas metodologías, tecnologías o reglas la gente se ve un miedo a lo desconocido, existen sentimientos de incredulidad, falta de motivación o compromiso. Es importante comunicar el objetivo final de los indicadores y como sirven para beneficiar a la organización como un tono para lograr superar esta resistencia al cambio.

#### **3.9.2. Tendencia a Definir Demasiados Indicadores**

Debemos establecer los indicadores justos y necesarios para conocer la efectividad de los procesos. Sin embargo, teniendo en cuenta el balance entre el tiempo que necesitamos de monitoreo, el esfuerzo de registrar y posteriormente analizar esos datos, nos debe compensar el beneficio de conocer el estado del indicador.

En definitiva, no debemos perder el tiempo y paciencia en medir indicadores que no nos dicen nada. Los indicadores deben estar orientados a conocer el estado del proceso y poder tomar medidas para mejorarlo en caso de que sea necesario.

#### **3.9.3. Indicadores No Necesarios**

Cuando ya se sabe qué indicadores debemos formular hay que asegurarse de definirlos de forma correcta y que cada indicador es realmente necesario para las metas planteadas. Al definir los indicadores debemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Para qué quiero este indicador?
- ¿Qué me quiere transmitir este indicador?
- ¿Puedo medir fácilmente este indicador?
- ¿Me ayuda a controlar y mejorar mi proceso?
- ¿Cómo me doy cuenta de que el indicador me brinda datos que no me gustan?

Respondiendo estas preguntas podremos formular mejor los indicadores. Siempre hay que tener en cuenta que el propósito del indicador es medir, analizar, planificar y actuar sobre el proceso o tarea medida.

#### **3.9.4. No Establecer Valores Límite o de Alarma al Indicador**

Es fundamental que fijemos el valor de alarma o valor límite para saber si nuestro indicador está dentro de nuestros valores normales o aceptables. Cuando estamos haciendo el análisis de los datos y nos damos cuenta de que el indicador ha salido fuera de los límites, debemos tomar medidas correctivas.

#### **3.10. Errores Iniciales en la Implementación**

Es normal que el proceso involucre un tiempo de prueba y de errores en el cual las cifras establecidas en los indicadores sean muy bajas o muy altas.

Por este motivo, es importante establecer un periodo de calibración, que permita que los indicadores se vayan ajustando con el tiempo. Esto no debería llevar más de tres meses, tiempo máximo para cometer errores involuntarios en el proceso. Luego de dicho plazo, ya no se deberían cometerse más equivocaciones, para que los indicadores arrojen las cifras reales que desean conseguir.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DE WORKANA

La visión, misión y valores son elementos clave de la planificación estratégica de una organización. Ellos deben ser aprobados por los directivos y deben ser comunicados al personal, voluntarios, empleados y otras partes interesadas.



Cuadro 2. Pirámide Estratégica

En todas las empresas es importante que los empleados estén de acuerdo con el proceso de toma de decisiones y con lo que busca la organización. Esto se puede articular a través de la misión y declaración de visión de la misma. Articular y repetir los aspectos positivos del movimiento hacia el cambio en la organización ayudará a los empleados a permanecer comprometidos y motivados.

Tanto la misión como la visión se relacionan con el propósito de una organización y se comunican normalmente por escrito. La misión y la visión son declaraciones de la organización que responden preguntas acerca de quiénes somos, qué valoramos y hacia dónde vamos. Un estudio realizado por la firma de consultoría *Bain and Company* informa que el 90% de las 500 empresas encuestadas emiten algún tipo de declaración

de misión y visión (Kenneth Bart, 1998). Además, se ha demostrado que las empresas con una misión y una visión claramente comunicadas, ampliamente entendidas y compartidas colectivamente tienen mejores resultados que aquellas que no las tienen, siempre y cuando la estrategia y las metas y objetivos estén alineados con ellos (Bart, Bontis, & Taggar, 2001).

#### **4.1. Estrategia de Workana**

La estrategia de Workana consiste en lograr brindar un conjunto de herramientas adecuadas para permitir el teletrabajo de forma confiable, segura y constante. La reducción de costos tanto para los *freelancers* como para los clientes y la comunicación efectiva entre ambas partes es una pieza clave en la estrategia de Workana.

Avanzar de la mano de las nuevas tecnologías es fundamental para brindar una plataforma que equilibre el trabajo remoto con su contrapartida de modalidad de trabajo regular.

#### **4.2. Misión de Workana**

##### **4.2.1. Definición de Misión**

La misión de una empresa es una declaración duradera del propósito y razón fundamental para la existencia de la misma más allá de ganar dinero. En ella se describen qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará.

La misión es una dirección a seguir, un rumbo general, una estrella guía permanente en el horizonte de cada organización que no cambia con el tiempo. Generalmente es abstracto y por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro de negocio.

Sirven como filtros para separar lo que es importante de lo que no lo es, e indicar claramente qué mercados serán atacados y cómo, y comunicar un sentido de dirección a toda la organización.

La misión nos debe permitir responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué clase de organización somos?

- ¿Para qué nos constituimos?
- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Para quién?
- ¿Qué nos hará diferentes del resto?
- ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
- ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
- ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?



#### 4.2.2. Importancia de la Misión

- Determina la dirección de la empresa, ya que ayuda a los directores a transmitir a sus equipos por qué la empresa existe porque es que hace lo que hace y cómo contribuye a que la misma tenga éxito. La declaración de misión sirve como una "Estrella del Norte", que hace que todos tengan en claro la dirección de la organización.
- Pone la mirada en el futuro de la empresa sin una marca temporal, ya que la misión nos dice lo que estamos haciendo hoy y cómo nos llevará a dónde queremos ir en el futuro.
- Ayuda en la toma de decisiones, ya que una misión clara establece fronteras importantes que permiten a los directivos delegar tanto la responsabilidad como la autoridad. Proporciona un marco para pensar en toda la organización y proporciona los límites y barandas que necesita para permanecer en el camino hacia el futuro deseado.
- Ayuda a que los nuevos empleados se alineen con la empresa. Cuando se contrata a un nuevo empleado, es fundamental que sepa lo que la empresa hace y hacia dónde va. La declaración de la misión constituye la base para la alineación no sólo con altos directivos, sino con todo el equipo y la organización. De esta forma, los nuevos empleados estarán en la misma página cuando se trata de lo que hace y por qué se hace, lo que conduce a una mayor eficacia y eficiencia.
- Facilita los cambios en la organización. Por lo general existe una gran resistencia al cambio porque nos hace sentir inseguros y a veces fuera de control. Sin embargo, si la misión es clara, entonces todos dentro de la empresa son más propensos a ver el valor del cambio y cómo ayuda a la organización a cumplir la misión. Esto creará una cultura que permite al cambio cuando se justifique.
- Le da forma a la estrategia, ya que las estrategias no deben ser creadas en el vacío. En lugar de mirar lo que es nuevo o lo que los competidores están haciendo y tratar de copiarlos, los directivos deben crear las estrategias más eficaces posibles para lograr la misión que la empresa se establece para lograr.

- Facilita las evaluaciones y las mejoras porque si se tiene una declaración de misión clara y escrita, se sabe exactamente qué medir y cómo medirlo.

#### 4.2.3. Relación con la Estrategia

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo de los objetivos de la empresa, estrategias y tácticas para lograr la **misión** de la organización. La empresa genera objetivos a corto y largo plazo utilizando la definición de la misión.

Los objetivos pueden incluir objetivos de cuota de mercado, metas de ingresos o ganancias, satisfacción del cliente y mayor conocimiento de marca.

Luego se desarrollan estrategias para lograr los objetivos planteados. Por ejemplo, una mejor capacitación y monitoreo de los puntajes de retroalimentación son estrategias para lograr una mayor satisfacción del cliente.

A continuación, se desarrollan pasos o tácticas que pueden realizarse para llevar adelante estas estrategias.

La contratación de un consultor de formación externa para una serie de sesiones de formación de servicios es una táctica vinculada a la meta de satisfacción del cliente y la estrategia de formación.

#### 4.2.4. Misión de Workana

**Transformar el mundo del trabajo brindándote autonomía, desarrollo e igualdad de oportunidades donde quiera que estés.**

En partes:

- “Transformar...”: porque queremos ser parte del cambio de paradigma, influenciarlo, liderarlo.
- “...el mundo del trabajo...” porque ese es nuestro mundo, el del trabajo, nuestra industria, nuestro lugar. Algo tan básico e importante que nos dignifica como seres humanos. Tenemos que ser conscientes sobre la importancia que tiene ser parte de este mundo.

- “...brindándote autonomía, desarrollo e igualdad de oportunidades...”. Autonomía porque queremos que tengas libertad para elegir. Desarrollo porque queremos que tengas la oportunidad de crecer. Igualdad porque creemos que todos deben tener la misma oportunidad de conseguirlo cuando empiezan.
- “...donde quiera que estés.”. Aquí es donde revalorizamos el trabajo remoto, desde tu casa, un bar o donde sea. Creemos que podemos ser tanto o más efectivos sin estar todos los días en la oficina.

### **4.3. Visión de Workana**

#### **4.3.1. Definición de Visión**

La visión es la máxima aspiración de una organización. Es el lugar ideal a dónde la organización quiere llegar con su accionar en el largo plazo, maximizando el uso de sus recursos.

Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.

Describe lo que se está tratando de construir y sirve como guía fundamental para las acciones futuras. Una declaración de la visión puede aplicarse a una empresa entera o a una sola división. Ya sea para todo o parte de una organización, la declaración de visión responde a la pregunta: "¿A dónde queremos ir?".

#### **4.3.2. Importancia de la Visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la empresa. Representa la esencia que guía la iniciativa y de la misma se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a que todos trabajen por un motivo y en una misma dirección.

Para la formulación de la Visión deben considerarse las siguientes cuestiones:

- Proyectar sueños y esperanzas, pero simultáneamente ser lo más realista posible.
- Enmarcarse en la misión empresarial.
- Permitir que se cree sinergia.
- Ser positiva y alentadora.

- Incorporar valores e intereses comunes.
- Procurar ser integradora.

#### **4.3.3. Diferencia entre Misión y Visión**

La diferencia entre la misión y visión es que la primera es causa y la segunda es efecto. Una misión es algo que hay que cumplir, mientras que una visión es algo que hay que perseguir para ese logro.

La visión responde a la pregunta "¿Por qué existimos?" mientras que la visión responde a la pregunta "¿Cómo será el futuro cuando cumplamos nuestra misión? ¿Qué será diferente?". Mientras que la misión es hoy, la visión habla sobre el futuro, lo que llegaremos a ser.

La misión debe escribirse en una declaración breve y concisa. La visión debe ser más que una declaración. Debe ser una descripción. Esta descripción puede ser un párrafo o una página entera. Debe pintar un cuadro del futuro luego de que cumplamos nuestra misión.

#### **4.3.4. Visión de Workana**

**Conectar empleados y empleadores para trabajar sin límites.**

En partes:

- “Conectar...”: porque queremos ser el nexo y lugar de encuentro entre ambas partes.
- “...empleados y empleadores...” porque queremos brindar una solución integral para cubrir ambas necesidades, permitiendo toda la interacción entre ambas partes a través de Workana.
- “... para trabajar sin límites.” Porque queremos potenciar el trabajo remoto y con igualdad de oportunidades sin importar ubicación geográfica, horarios, etc.

#### 4.3.5. El Papel que Juegan la Misión y la Visión

Las declaraciones de misión y visión desempeñan tres funciones fundamentales:

1. Comunicar el propósito de la organización a las partes interesadas.
2. Informar el desarrollo de la estrategia.
3. Desarrollar las metas y objetivos mensurables para medir el éxito de la estrategia de la organización.

Estos roles interdependientes y en cascada, y las relaciones entre ellos, se resumen en el diagrama de relación de misión, visión, estrategias, metas y objetivos.



Diagrama 2. Relación y dependencia entre la Misión, Visión, Estrategia, Metas y Objetivos

En primer lugar, la misión y la visión permiten comunicar el propósito y los valores de una empresa a todas las partes interesadas (*stakeholders*). Las partes interesadas son todos aquellos que poseen cierta influencia sobre la organización o sobre su futuro como pueden ser empleados, clientes, inversores, proveedores e instituciones como los gobiernos. Típicamente, estas declaraciones serían ampliamente distribuidas y discutidas, a menudo para que su significado sea ampliamente comprendido, compartido

e internalizado. Los mejores empleados entienden el propósito de una organización, a través de su misión y visión, y luego de esto serán capaces de entender la estrategia y su implementación.

En segundo lugar, la misión y la visión crean un objetivo para el desarrollo de la estrategia. Uno de los criterios más importantes de una buena estrategia es qué tan bien ayuda a la empresa a alcanzar su misión y visión. Para entender mejor la relación entre misión, visión y estrategia, a veces es útil visualizarlas colectivamente como un embudo. En la parte más amplia del embudo, encontrará las entradas en la declaración de misión. Hacia la parte más estrecha del embudo, se encuentra la declaración de la visión, que se ha desprendido de la misión de una manera que puede guiar el desarrollo de la estrategia. En la parte más estrecha del embudo se encuentra la estrategia, que es clara y explícita sobre qué hará y qué no hará la empresa para lograr lo declarado en la visión. La declaración de visión también proporciona un puente entre la misión y la estrategia corporativa. Las mejores declaraciones de visión crean una tensión e inquietud con respecto al status quo, es decir, deben fomentar un espíritu de continua innovación y mejora.

Por ultimo, la misión y la visión proporcionan una guía de alto nivel, y la estrategia proporciona una guía específica a las metas y objetivos que muestran el éxito o el fracaso de la estrategia y la satisfacción de los objetivos más amplios establecidos en la misión.

#### **4.4. Valores de Workana**

##### **4.4.1. Definición de Valores**

Los valores de una empresa son los pilares más importantes de la misma. Al definir los valores, en realidad las organizaciones se definen a ellas mismas, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y, especialmente, los de sus directivos.

Los valores son muy importantes para cualquier empresa, ya que son impulsores de cómo se llevan a cabo las tareas y permiten posicionar una cultura empresarial y marcan patrones para la toma de decisiones.

Con una misión y visión clara, los valores aportan a evitar en los fracasos durante la implantación de estrategias dentro de la empresa, ayudan a que los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente y permiten llevar adelante de forma más simple los procesos de mejora continua.

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa donde se establecen las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de la misma.

#### **4.4.2. Clasificación de los Valores**

Existen muchas clasificaciones de valores y el espectro se amplía a medida que elaboramos sobre distintos tipos de valores, personales, compartidos, empresariales, etc.

En lo que respecta a los valores de una empresa, podemos clasificarlos en:

- **Valores Finales:** Hacia dónde va la empresa a largo plazo. Su razón de ser. ¿Hacia la formación de capitales o hacia la satisfacción de toda su población?
- **Valores Operativos:** Medios tácticos para alcanzar la visión y la misión. Conductas cotidianas como la confianza mutua, satisfacción, trabajo en equipo, honestidad, coraje, adaptabilidad a cambios, etc.
- **Valores Económicos:** Rentabilidad, eficiencia, efectividad.
- **Valores Sociales:** Principios éticos, morales, patrióticos, ecológicos, justicia social, solidaridad, paz.

#### **4.4.3. Valores de Workana**

Los Valores en Workana están demostrados en a quién reconocemos, promovemos o dejamos salir de la compañía.

- Humildad – “No buscás lo mejor para vos sino para todos.”
  - Buscás lo mejor para Workana y no lo mejor para vos o tu grupo.
  - Te interesás en serio por el bienestar de los demás, sean usuarios o tus colegas. Ayudarlos mejora tu día.

- Compartís información de manera proactiva y abierta para el beneficio de todos.
- Entendés que operamos con recursos limitados, por lo que a veces hay que ocuparse de tareas poco glamorosas y no te molesta hacerlo.
- Sos rápido en admitir tus errores, y hacerte cargo.
- “Te gusta trabajar con autonomía.”
  - Sabés manejar tus prioridades y diferenciar lo urgente, lo importante y lo poco importante.
  - Sos proactivo, no esperás que te digan que hacer: La mayor parte de las tareas de tu día son las que creaste vos para vos.
  - Te gusta trabajar por resultados y objetivos que vos mismo sugerís.
- “Amás lo que hacés, creés en lo que construimos en Workana.”
  - Te encontrás pensando ideas y cosas para probar todo el tiempo: en el colectivo o en la ducha.
  - Creés en la misión de Workana y en lo que hacemos. Te encontrás conversando con otros recomendando esta nueva forma de trabajar.
  - Te encanta conocer más al resto del equipo y te alegrás cuando nos organizamos para juntarnos en eventos y salidas.
- “Sos flexible y creativo en cualquier situación.”
  - Te interesa estar siempre aprendiendo, llegar al fondo de por qué pasan las cosas y cómo afecta a Workana, no solo en tu área sino en toda la compañía. Leés cosas nuevas, mirás videos o te anotás en algún webinar.
  - Sabés que en Workana los cambios se producen de manera continua, no entrás en crisis cuando aparecen, reconocés el desafío y te alegrás de tener la oportunidad de enfrentar algo nuevo.
- “Sos directo y efectivo para comunicarte.”
  - Sos honesto y directo: cuando no estás de acuerdo con otros lo hacés explícito aunque sea controversial.
  - Cuestionás acciones inconsistentes con nuestros valores, aunque vengan de jefes o gente de otra área.



- Escuchás y promovés diálogos abiertos, creando un espacio en el que todos estén cómodos para compartir y evaluar ideas y opiniones, buscando el mejor resultado.
- Sos conciso y articulado, tanto para hablar como para escribir.
- Sabés utilizar los distintos canales de comunicación eficientemente.
- Te conocés a fondo y hasta sabés reírte de vos mismo.
- Somos relajados (y hasta políticamente incorrectos), pero respetando a los demás y encontrando los momentos adecuados para hacerlo.

Los valores de Workana, están reflejados por su recurso mas importante: su gente. Mediante los valores compartidos por todos, la empresa encuentra la sinergia necesaria para seguir transmitiendo los mismos hacia nuevos empleados, directivos, inversionistas y otras partes interesadas.

## 4.5. Estrategia de Workana

### 4.5.1. Análisis Interno y Externo

#### 4.5.1.1. Análisis FODA

Matriz FODA, DAFO o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus:

- **Fortalezas:** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades:** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.
- **Debilidades:** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Amenazas:** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

**Las debilidades y fortalezas** pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; dicho análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

**Las amenazas y oportunidades** pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la empresa.

Un análisis FODA busca desarrollar una mayor conciencia de la situación y ayuda tanto con la planificación estratégica como con la toma de decisiones.

Un análisis FODA puede ofrecer perspectivas útiles en cualquier momento para una organización y puede ser utilizado para:

- Explorar las posibilidades de nuevas oportunidades o soluciones a los problemas.
- Tomar decisiones sobre el mejor camino para una iniciativa. Identificar sus oportunidades de éxito en el contexto de las amenazas al éxito, puede aclarar las direcciones y las opciones.
- Determinar dónde es posible el cambio. Si se está en una coyuntura o punto de inflexión, un inventario de sus fortalezas y debilidades puede revelar prioridades, así como las posibilidades.
- Ajustar y perfeccionar los planes a medio camino. Una nueva oportunidad podría abrir caminos más amplios, mientras que una nueva amenaza podría cerrar un camino que alguna vez existió.

En un análisis FODA, se busca minimizar **debilidades y amenazas** mediante estrategias de **carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas**.

#### 4.5.1.2. Estrategias FODA

- **Estrategia Fortalezas-Oportunidades:** Utilizar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades.
- **Estrategia Debilidades-Oportunidades:** Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.
- **Estrategia Fortalezas-Amenazas:** Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- **Estrategia Debilidades-Amenazas:** Minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

#### 4.5.1.3. FODA de Workana

I n t e r n o	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto con opciones para diversas necesidades</li> <li>• Líderes en la región (Latinoamérica)</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Fuerte flexibilidad y poder de innovación.</li> <li>• Comunidad fiel de usuarios.</li> <li>• Empleados con buen nivel de capacitación técnica y <i>empowerment</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para incentivar proyectos de gran tamaño.</li> <li>• Leve retraso tecnológico.</li> <li>• Necesidad de los inversores para seguir operando (aún no se llegó al punto de equilibrio)</li> <li>• Dificultad para encontrar nuevos recursos para el equipo de desarrollo con un alto nivel de conocimientos técnicos.</li> </ul>
E x t e r n o	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las tendencias laborales (cultura de trabajo) encaminándose al trabajo remoto o a distancia.</li> <li>• Nuevos modelos de negocios satélites al negocio <i>core</i>.</li> <li>• Falta de competidores directos en la región.</li> <li>• PYMES viendo el trabajo <i>FreeLance</i> como alternativa de contratación.</li> <li>• Mercado amplio y con potencial de crecimiento.</li> <li>• Modelo probado en otras regiones por competidores con grandes resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento del trabajo <i>freelance</i> en la región.</li> <li>• Legislaciones que puedan afectar el modelo de negocio (trabajo <i>freelance</i>)</li> <li>• Diversidad de tipos cambiarios en toda la región.</li> <li>• Costos operativos altos (en lo referente a procesadores de pagos).</li> <li>• Competidores internacionales con gran capital que pueden ingresar en la región.</li> <li>• La cultura latinoamericana desconfía al no ver en persona a la contraparte.</li> </ul>

Para la formulación del FODA, se utilizó información de la encuesta de trabajo del departamento de trabajo de Estados Unidos (U.S. Department of Labor, 2016) junto con el análisis de los IPO de empresas del mismo sector como Freelancer.com y Upwork.com

#### **4.5.2. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro externas que enfrenta una empresa. Las letras son un acrónimo que corresponde a distintos factores:

- Políticas
- Económicas
- Sociales
- Tecnológicas
- Ambientales
- Jurídicas

Antes de llevar adelante cualquier plan estratégico o planes de acción es fundamental realizar un análisis situacional y el PESTEL forma parte de ello.

Las organizaciones que supervisan con éxito y responden a los cambios en el macro-entorno son capaces de diferenciarse de la competencia y crear ventajas competitivas.

##### **4.5.2.1. Factores Políticos**

Estos determinan hasta qué punto el gobierno y la política gubernamental pueden impactar en una organización o en una industria específica. Esto incluiría la política y la estabilidad, así como las políticas comerciales, fiscales y tributarias.

##### **4.5.2.2. Factores Económicos**

Estos factores influyen en la economía y su desempeño, lo que a su vez afecta directamente a la organización y su rentabilidad. Los factores incluyen las tasas de interés, las tasas de empleo o desempleo, los costos de las materias primas y los tipos de cambio.

#### **4.5.2.3. Factores Sociales**

Estos factores se centran en el entorno social e identifican las tendencias emergentes. Esto ayuda a una empresa a entender mejor las necesidades y deseos de sus clientes. Los factores incluyen los cambios demográficos, los niveles de educación, las tendencias culturales, los cambios de actitud y los cambios en los estilos de vida.

#### **4.5.2.4. Factores Tecnológicos**

Estos factores consideran la tasa de innovación y desarrollo tecnológico que podría afectar a un mercado o industria. Los factores podrían incluir cambios en tecnología digital o móvil, automatización, investigación y desarrollo. A menudo hay una tendencia a centrarse en los desarrollos sólo en la tecnología digital, pero también hay que tener en cuenta los nuevos métodos de distribución, manufactura y logística.

#### **4.5.2.5. Factores Ambientales**

Estos factores se relacionan con la influencia del entorno y el impacto de los aspectos ecológicos. Con el incremento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), este factor es cada vez más importante. Los factores incluyen el clima, los procedimientos de reciclaje, la eliminación de residuos y la sostenibilidad.

#### **4.5.2.6. Factores Legales**

Una organización debe entender lo que es legal y permitido dentro de los territorios en los que opera. También deben ser conscientes de cualquier cambio en la legislación y el impacto que esto puede tener en las operaciones de negocios. Los factores incluyen legislación laboral, derecho del consumidor, salud y seguridad, regulaciones y restricciones internacionales y comerciales.

Los factores políticos se cruzan con factores legales. Sin embargo, la diferencia clave es que los factores políticos están dirigidos por la política gubernamental, mientras que los factores legales deben ser cumplidos.

El análisis PESTEL ayuda a las empresas a identificar las fuerzas externas que podrían afectar su mercado y analizar cómo podrían afectar directamente a las operaciones de la empresa. Es importante, al realizar un análisis de este tipo, que los factores que afectan a la organización no sólo se identifiquen, sino que también se evalúen y se les haga un seguimiento a lo largo del tiempo. Los resultados de un análisis PESTEL pueden usarse para rellenar las oportunidades y amenazas en un análisis FODA.



#### 4.5.2.7. Análisis PESTEL para Workana

Ámbito Político	Ámbito Económico	Ámbito Socio-Cultural	Ámbito Tecnológico	Ámbito Legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte crisis política en Venezuela.</li> <li>• Fraudes y juicios políticos en Argentina y Brasil.</li> <li>• Aumento en la credibilidad internacional de la Argentina.</li> <li>• Fractura en el MERCOSUR.</li> <li>• Cambios políticos en Estados Unidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento de la inversión privada en la región.</li> <li>• Tipos cambiarios dispares a lo largo de la región.</li> <li>• Leve devaluación de la moneda en Argentina y Brasil.</li> <li>• Alta disparidad en el tipo cambiario oficial y no oficial en Venezuela.</li> <li>• El dólar es la moneda de referencia en la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la polarización</li> <li>• Aumento de la pauperización social en la región.</li> <li>• Destrucción de la cultura del trabajo en la región.</li> <li>• Sociedad desinformada.</li> <li>• Bajos niveles de educación.</li> <li>• Países de la región con poca conectividad digital.</li> <li>• Poca confianza en el trabajo remoto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías de desarrollo que permiten mejorar la velocidad aun con malas conexiones.</li> <li>• Monedas virtuales (<i>Bitcoin</i>) que pueden disminuir los costos de transacciones entre países.</li> <li>• Los teléfonos inteligentes y conectividad 3G es standard en la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes legislaciones laborales en cada país de la región.</li> <li>• Fuerte poder legal de los gremios laborales.</li> <li>• Falta de legislación para trabajadores <i>freelancer</i>.</li> </ul>

Para llevar adelante en análisis PESTEL, se utilizó información recabada de diarios nacionales e internacionales (Clarín, La Nación, Cronista, New York Times, Washington Post, The Economist). El análisis de las noticias fue basado en el periodo de tiempo comprendido entre los años 2017 y 2019.



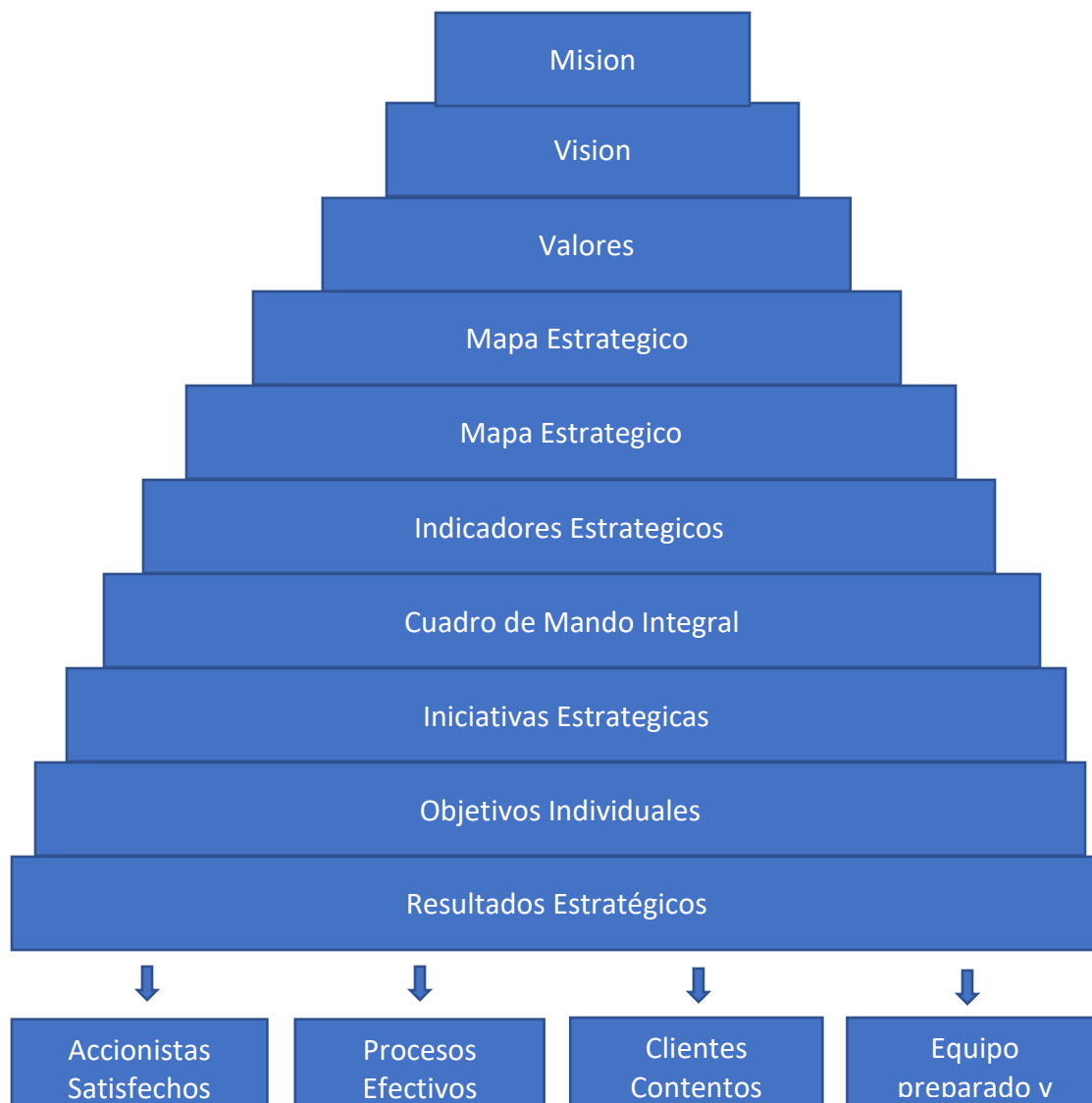
## **CAPÍTULO V – DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA WORKANA**

Habiendo descripto los usos y beneficios del uso de un CMI durante la gestión de las empresas y partiendo del análisis realizado sobre Workana, se puede conceptualizar y desarrollar un cuadro de mando que ayuda en la gestión a mediano y largo plazo de la compañía.

Como se puede ver en el diagrama que representa la planeación estratégica, partiendo de las bases fundamentales de la empresa (visión, misión y valores) es posible empezar a conceptualizar la estrategia necesaria para lograr alcanzar el éxito planteado por la organización.

Esta estrategia deberá ser representada por indicadores que formarán parte del cuadro de mando integral de donde se desprenderán las iniciativas estratégicas y los objetivos individuales de los involucrados.

Si todo el proceso es realizado de forma correcta, es medido y corregido a tiempo (en caso de ser necesario), se lograrán alcanzar los resultados estratégicos llevando a Workana a cumplir con las expectativas de los accionistas, a poseer procesos más efectivos, clientes satisfechos y fieles a la marca y un equipo consolidado y contento.



Cuadro 3. Pirámide de Planeación Estratégica

## 5.1. Determinación de Temas Estratégicos Mediante el FODA

Matriz FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto con opciones para diversas necesidades.</li> <li>2. Líderes en la región (Latinoamérica).</li> <li>3. Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>4. Gran flexibilidad y poder de innovación.</li> <li>5. Comunidad de usuarios fiel.</li> <li>6. Empleados con buen nivel de capacitación técnica y empowerment.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en las tendencias laborales (cultura de trabajo), encaminándose al trabajo remoto/a distancia.</li> <li>2. Nuevos modelos de negocios satélites al negocio <i>core</i>.</li> <li>3. Falta de competidores directos en la región.</li> <li>4. PYMES viendo el trabajo <i>Freelance</i> como alternativa de contratación.</li> <li>5. Mercado amplio y con potencial de crecimiento.</li> <li>6. Modelo probado en otras regiones por competidores con grandes resultados.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para incentivar proyectos de gran tamaño. Leve retraso tecnológico.</li> <li>2. Necesidad de los inversores para seguir operando (aún no se llegó al punto de equilibrio)</li> <li>3. Dificultad para encontrar nuevos recursos para el equipo de desarrollo con un alto nivel de conocimientos técnicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco conocimiento del trabajo <i>freelancer</i> en la región.</li> <li>2. Legislaciones que puedan afectar el modelo de negocio (trabajo <i>freelance</i>).</li> <li>3. Diversidad de tipos cambiarios en toda la región.</li> <li>4. Costos operativos altos (en lo referente a procesadores de pagos)</li> <li>5. Competidores internacionales con gran capital que pueden ingresar en la región.</li> <li>6. La cultura latinoamericana desconfía al no ver en persona a la contraparte</li> </ol>

Determinación de Temas Estratégicos		
Relación de O y A	Número	Temas Estratégicos
<b>Con Fortalezas: FO y FA</b>		
F: 1 ,2,4,5 O:1,2,4,5 A:5	1	DISEÑAR PLAN DE MARKETING (POTENCIAR MARCA)
F: 1,2,5 O:4	2	FORTALECER LA ATENCIÓN A PYMES Y EMPRENDEDORES
F: 1,2,3,4 O:1,5 A:1,2,5	3	MOTIVAR Y ASEGURAR EL CRECIMIENTO DE PROFESIONALES <i>FREELANCE</i>
F:2,4 A:3, 4	4	FORTALECER ACUERDOS CON ENTIDADES FINANCIERAS INTER-PAIS
F:2 A:4	5	REDUCIR COSTO FINANCIERO
<b>Con Debilidades: DO y DO</b>		
D:1 ,2 O:1,4,5 A: 5	6	ENFOQUE A LA ATENCION A CLIENTES Y <i>FREELANCERS</i>
D:1,2 O:2,3,5 A:3,5	7	REALIZAR ALIANZAS CON <i>FREELANCERS</i> TIER1 PARA FORTALECER LAS OFERTAS A PYMES
D:2,3 O:1,4,5 A:5	8	DISEÑAR PLAN DE MARKETING (Estudio de mercado para nuevas regiones)
D: 1,3 O:2,3 A:4,5	9	DAR SEGUIMIENTO A GESTION
D: 1,3 O:2,3 A:4,5	10	REVISAR PLANIFICACION ESTRATÉGICA

D: 1,2,3 O:4,5 A:1, 5	11	DISEÑAR E IMPLANTAR METODOS DE COMUNICACIÓN CON PYMES Y GRANDES CLIENTES
D:1,2 O:2,4,5 A:5,6	12	MEJORAR LA CALIDAD TECNICA DEL EQUIPO PARA BRINDAR MEJORES SOLUCIONES
D:1,3 O:4,5 A:5	13	DISEÑAR ESQUEMA BONOS/PREMIOS POR OBJETIVOS
D:2 O:1,2,4,5 A: 5,6	14	INNOVACION DE PRODUCTOS
D:3 O:4,5,6 A: 5	15	DESARROLLAR PLAN DE CARRERA PARA PUESTOS CLAVES
D:2,3 O: 1,2,4,5 A:1,5	16	INCREMENTAR LAS VENTAS
D:1,3 O:1,4,5 A: 3, 4	17	MEJORAR MARGEN DE CONTRIBUCION
D:1 O:3,4,5 A:1,6	18	ESTUDIO DE MERCADO

## 5.2. Temas Estratégicos y las Perspectivas

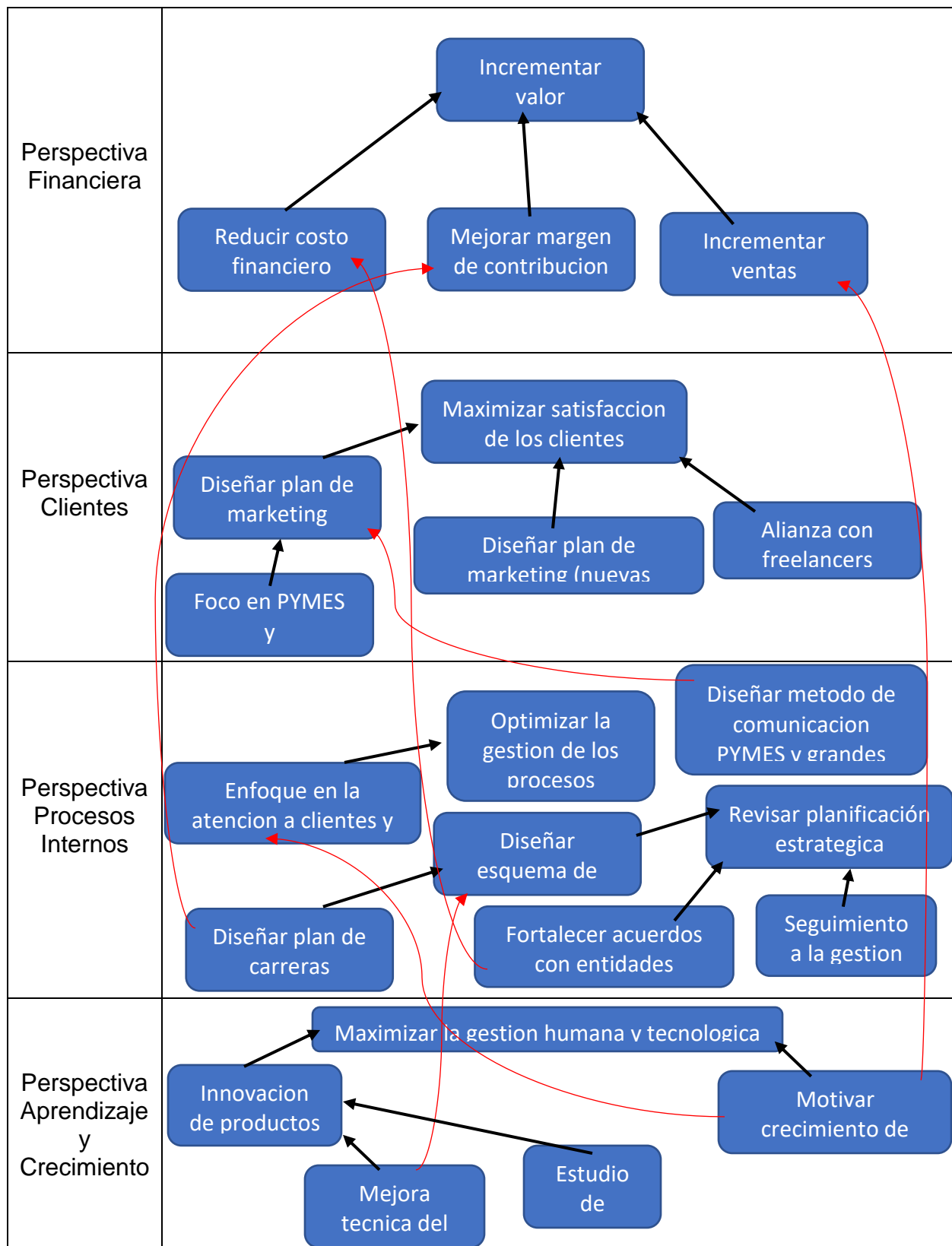
Tema estratégico	Perspectiva			
	F	CL	PI	AyC
DISEÑAR PLAN DE MARKETING (POTENCIAR MARCA)		X		
FORTALECER LA ATENCIÓN A PYMES Y EMPRENDEDORES		X		
MOTIVAR Y ASEGURAR EL CRECIMIENTO DE PROFESIONALES <i>FREELANCE</i>				X
FORTALECER ACUERDOS CON ENTIDADES FINANCIERAS INTER-PAIS			X	
REDUCIR COSTO FINANCIERO	X			
ENFOQUE A LA ATENCION A CLIENTES Y FREELANCERS			X	
REALIZAR ALIANZAS CON <i>FREELANCERS</i> TIER1 PARA FORTALECER LAS OFERTAS A PYMES		X		
DISEÑAR PLAN DE MARKETING (Estudio de mercado para nuevas regiones)		X		
DAR SEGUIMIENTO A GESTIÓN			X	
REVISAR PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			X	
DISEÑAR E IMPLANTAR MÉTODOS DE COMUNICACIÓN CON PYMES Y GRANDES CLIENTES			X	
MEJORAR LA CALIDAD TÉCNICA DEL EQUIPO PARA BRINDAR MEJORES SOLUCIONES				X
DISEÑAR ESQUEMA BONOS/PREMIO POR OBJETIVOS			X	
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS				X



DESARROLLAR PLAN DE CARRERA PARA PUESTOS CLAVE			X	
INCREMENTAR LAS VENTAS	X			
MEJORAR MARGEN DE CONTRIBUCION	X			
ESTUDIO DE MERCADO				X

F: Financiera, CL: Clientes, PI: Procesos Internos, AyC: Aprendizaje y Crecimiento

### 5.3. Mapa Estratégico



## 5.4. Indicadores

### 5.4.1. Perspectiva Financiera

Nombre del Indicador	Solvencia
Formula de calculo	Act. Corriente + Act. No corriente / Pas. Corriente + Pas. No Corriente
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	1.3
Valor objetivo	1.15
Semáforo	
Verde	$X > 1.5$
Amarillo	$1.3 \leq X < 1.5$
Rojo	$X < 1.3$

Si  $X$  es  $>$  a 1.5 la empresa no tendrá inconvenientes en hacer frente a sus obligaciones de pago, dejando un remanente ya que se superará el valor base necesario de 1.3. Si  $X$  es menor a 1.3 la empresa no podrá hacer frente a sus obligaciones de pago.

Nombre del Indicador	Incrementar ingresos
Formula de calculo	Nuevos Ingresos / Ingresos totales
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	0.10
Valor objetivo	0.15
Semáforo	
Verde	$X > 0.15$
Amarillo	$0 \leq X < 0.15$
Rojo	$X < 0.10$

Si X es mayor a 0.15 significa que el crecimiento de clientes que pagan mensualmente está creciendo a buen ritmo, lo que le permite a la empresa alcanzar su punto de equilibrio en el plazo establecido en las proyecciones financieras. Por el contrario, si X es menor a 0.10 significa que el crecimiento de clientes que pagan por mes disminuyó, lo que requiere una rápida acción correctiva.

Nombre del Indicador	Flujo de caja
Formula de calculo	Act. Corriente / Pas. Corriente
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	1
Valor objetivo	1.10
Semáforo	
Verde	$X > 1.10$
Amarillo	$1 \leq X < 1.10$
Rojo	$X < 1$

Si X es mayor que 1.00, hay más activo corriente que pasivo corriente, y en principio se podrá hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago. Si X es menor que 1, el activo corriente es menor que el pasivo corriente, por lo tanto pueden haber problemas para hacer frente a los pagos a corto plazo.

#### 5.4.2. Perspectiva Clientes

Nombre del Indicador	Satisfacción de los clientes
Formula de calculo	$(\# \text{ de clientes satisfechos} / \# \text{ total de clientes}) \times 100$
Frecuencia de medición	Trimestral
Valor base	70%
Valor objetivo	75%
Semáforo	
Verde	$X > 75\%$
Amarillo	$70\% \leq X < 75\%$
Rojo	$X < 70\%$

Si X es superior al 75% significa que la empresa mantiene sus niveles de satisfacción en los clientes por encima de los valores máximos históricos. Si X es inferior a 70%, acciones correctivas deben ser tomadas para mejorar la atención.

Nombre del Indicador	Retención de clientes
Formula de calculo	$(\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes Nuevos}) / \text{Clientes al inicio del periodo}$
Frecuencia de medición	Trimestral
Valor base	45%
Valor objetivo	60%
Semáforo	
Verde	$X > 60\%$
Amarillo	$45\% \leq X < 60\%$
Rojo	$X < 45\%$

Si X es mayor a 60% significa que la base de clientes recurrentes (que pagan mes a mes) esta creciendo. Si X cae por debajo de 45% acciones correctivas deben ser

tomadas ya que estos clientes son los que mayormente generan nuevos ingresos mes a mes.

Nombre del Indicador	Incremento de clientes
Formula de calculo	$(\text{Clientes final del periodo} - \text{Clientes inicio del periodo}) / \text{Clientes final del periodo}$
Frecuencia de medición	Trimestral
Valor base	0.6
Valor objetivo	0.7
Semáforo	
Verde	$X > 0.7$
Amarillo	$0.6 \leq X < 0.7$
Rojo	$X < 0.6$

Si X es mayor a 0.7 significa que la conversión de prospectos a clientes es superior a la media histórica lo puede ayudar a acelerar la llegada al punto de equilibrio. Si cae por debajo de 0.6 es una alerta de que el proceso de captación de buenos prospectos necesita correcciones.

### 5.4.3. Perspectiva Procesos Internos

Nombre del Indicador	Cantidad de funcionalidades nuevas
Formula de calculo	Cantidad de <i>deploys</i> con funcionalidades nuevas (se descartan mejoras/arreglos en código viejo).
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	3
Valor objetivo	6
Semáforo	
Verde	$X > 6$
Amarillo	$3 \leq X < 6$
Rojo	$X < 3$

Si X es mayor a 6, significa que el equipo de desarrollo mejoro su velocidad de desarrollo y se están logrando desarrollar más funcionalidades o mejora en el producto por mes. Si X cae por debajo de 3, significa que la capacidad de desarrollo es menor, y es una alerta que se debe accionar para corregir.

Nombre del Indicador	Cantidad de errores reportados
Formula de calculo	Cantidad de reportes recibidos por soporte y escalados de forma positiva (se confirma que es un error).
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	8
Valor objetivo	4
Semáforo	
Verde	$X < 4$
Amarillo	$4 \leq X < 8$
Rojo	$X > 8$

Si X es mayor a 8 significa que se están introduciendo mas errores en la plataforma y se debe accionar para ver a qué se debe. Si por el contrario X es menor a 4, significa que el equipo de desarrollo esta mejorando la calidad.

Nombre del Indicador	NPS de Freelancers
Formula de calculo	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	55%
Valor objetivo	65%
Semáforo	
Verde	$X > 65\%$
Amarillo	$55\% \leq X < 65\%$
Rojo	$X < 55\%$



Si X es mayor a 65% significa que los *freelancers* están más conformes con la plataforma, y es un *feedback* positivo de que se están haciendo mejoras que ayudan a que su trabajo sea mejor. Si cae por debajo de 55%, hay que accionar y analizar qué es lo que provocó que los *freelancers* estén menos cómodos en la plataforma.

Nombre del Indicador	Tiempo para la primera respuesta
Formula de calculo	Tiempo en minutos entre un mensaje de un cliente o <i>Freelancer</i> y la primera respuesta de soporte
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	17m
Valor objetivo	15m
Semáforo	
Verde	$X < 15m$
Amarillo	$15m \leq X < 17m$
Rojo	$X > 17m$

Si X es menor a 15 minutos significa que el equipo de soporte está mejorando en su calidad de atención. Por el contrario, si X supera los 17 minutos, es una alerta que puede indicar que es necesario más personal en el equipo de soporte.

#### 5.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Nombre del Indicador	Satisfacción de los empleados
Formula de calculo	Encuesta de satisfacción laboral
Frecuencia de medición	Semestral
Valor base	Muy Buena
Valor objetivo	Excelente
Semáforo	
Verde	$X \geq 6$
Amarillo	$5 \leq X < 6$
Rojo	$X < 5$

Para realizar la medición de la satisfacción laboral, se utilizar una encuesta validada, creada por J.L. Meliá y J.M. Peiró (Meliá & Peiró, 1989). Para obtener el resultado se debe hacer una media entre el valor asociado a cada respuesta. De acuerdo al valor resultado de la media este puede ser: 1. Muy Insatisfecho. 2. Bastante Insatisfecho. 3. Algo Insatisfecho. 4. Indiferente. 5. Algo Satisfecho. 6. Bastante Satisfecho. 7. Muy Satisfecho.

Nombre del Indicador	Retención del empleado
Formula de calculo	$\left[ \frac{(\# \text{ Empleados al final del periodo} - \# \text{ Empleados que se fueron en el periodo})}{(\# \text{ Empleados al final del periodo})} \right] * 100$
Frecuencia de medición	Anual
Valor base	75%
Valor objetivo	90%
Semáforo	
Verde	$X > 90\%$
Amarillo	$75\% \leq X < 90\%$
Rojo	$X < 75\%$

Si X es mayor a un 90%, indica que el 90% de los empleados decidieron continuar en la empresa. Si este valor cae por debajo de 75%, se debe modificar algo dentro de la compañía para mejorar las condiciones laborales y lograr que se produzca menor rotación, ya que la misma implica un gasto muy grande en capacitación.

Nombre del Indicador	Compromiso laboral y estratégico
Formula de calculo	Encuesta para estimar la el compromiso laboral de los empleados hacia la estrategia
Frecuencia de medición	Anual
Valor base	Buena
Valor objetivo	Muy buena
Semáforo	
Verde	$X \geq 4$
Amarillo	$X = 3$
Rojo	$X \leq 2$

Para realizar la medición del compromiso laboral y estratégico, se utiliza la encuesta Gallup Q12, presentada por John Thackray en el Gallup Management Journal, edición del 15 de marzo del 2001. Esta encuesta consta de 12 preguntas cuyas respuestas están asociadas a un valor entre 1 y 5. Para obtener el resultado se debe hacer una media entre el valor asociado a cada respuesta. Según el valor resultado de la media, éste puede ser: 1 y 2= Activamente no comprometido, 3 = Neutral o No comprometido, 4 y 5 = Comprometido

### 5.5. Cuadro De Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Resultado
Financiera	Augurar el cumplimiento de las obligaciones financieras.	Solvencia	Ratio	Mensual	
Financiera	Controlar el crecimiento financiero y económico de la empresa.	Incrementar ingresos	Ratio	Mensual	
Financiera	Controlar el nivel de gastos de la empresa.	Flujo de caja	Ratio	Mensual	
Clientes	Garantizar el buen servicio a los clientes de la plataforma.	Satisfacción de los clientes	Porcentaje	Trimestral	
Clientes	Monitorear el crecimiento de grandes clientes (recurrentes) en la plataforma.	Retención de clientes	Porcentaje	Trimestral	
Clientes	Controlar el flujo continuo de nuevos clientes para buscar convertirlos en clientes recurrentes.	Incremento de clientes	Ratio	Trimestral	
Procesos Internos	Mantener una plataforma con mejoras e innovaciones contante tanto para clientes como para <i>freelancers</i> .	Cantidad de funcionalidades nuevas	Cantidad	Mensual	
Procesos Internos	Disminuir la cantidad de problemas que llegan a clientes o a <i>freelancers</i> , detectándolos lo antes posible.	Cantidad de errores reportados	Cantidad	Mensual	

Procesos Internos	Garantizar una excelente atención y trato a nuestros freelancers	NPS de Freelancers	Porcentaje	Mensual	
Procesos Internos	Mantener una comunicación fluida para solucionar consultas y problemas lo antes posible	Tiempo para la primer respuesta	Minutos	Mensual	
Aprendizaje y Crecimiento	Mantener una moral alta en la empresa que ayude a tener un buen clima laboral	Satisfacción de los empleados	Cuantitativa	Semestral	
Aprendizaje y Crecimiento	Disminuir la rotación de empleados por el alto costo de inserción de nuevos miembros.	Retención del empleado	Porcentaje	Anual	
Aprendizaje y Crecimiento	Involucrar a todos los empleados en la estrategia y objetivos de la empresa para que en todos los niveles se aporte valor.	Compromiso laboral y estratégico	Cuantitativa	Anual	

## **5.6. Recomendaciones Tecnológicas**

Cuando se trabaja con un CMI, es vital tener información actualizada para que la toma de decisiones sea apoyada sobre las bases correctas.

Existen muchas soluciones tecnológicas diseñadas para ayudar a la administración del cuadro de mando. Estas herramientas ayudan en diversos aspectos como recabar, organizar y gestionar la información relevante para la estrategia de la empresa, y la representan gráficamente de manera que apoyan el proceso de la toma de decisiones.

Al haber tantas alternativas hay algunas características que se deben tener en cuenta al elegir la solución correcta.

## **5.7. Características Clave del Software para Balanced Scorecard (BSC)**

### **5.7.1. Que sea un Software Basado en Internet**

Idealmente se debe utilizar una herramienta que tenga acceso *cloud* (desde internet). Esto permite que, desde cualquier navegador y cualquier computadora, sin la necesidad de instalar software, se tenga acceso a la información.

### **5.7.2. Que Sea Fácil de Manejar**

La facilidad de uso es un punto clave. La herramienta debe ser simple y no llevar mucho tiempo al buscar la información en ella, de lo contrario se convertirá en una molesta y bloqueará el proceso.

### **5.7.3. Que Permita el Desarrollo de Mapas Estratégicos**

La base en la implementación de la metodología del CMI es el seguimiento de los mapas estratégicos. La herramienta utilizada para la administración del cuadro de mando debe permitir el desarrollo de mapas estratégicos vinculados a los datos recabados y que permita que los mismos se semaforicen.

#### **5.7.4. Que Permita la Visualización De Los Resultados en Forma de Cascada**

Se debe poder tener acceso a los datos en forma de cascada a los diferentes niveles de la organización. Debe permitir visualizar tanto detalle como sea necesario, empezando a nivel general para después abrir poco a poco el detalle de los datos hasta llegar a un nivel individual.

#### **5.7.5. Que Permita la Visualización de Reportes**

El software seleccionado debe tener la capacidad de generar reportes, gráficos y análisis bajo diferentes perspectivas y a diferentes niveles.

#### **5.7.6. Que Permita Alinear la Información**

Una buena herramienta debe permitir mostrar un mismo dato en varios tableros o reportes para permitir la facilidad de alineación de la información en toda la organización.

#### **5.7.7. Que Calibre Automáticamente los Resultados**

La herramienta debe calibrar automáticamente los resultados, de manera que asigne un color (rojo, amarillo o verde) a cada elemento al recibir el dato, obedeciendo el criterio que se le haya programado anteriormente.

#### **5.7.8. Que se Integre con las Herramientas de Escritorio**

Es básico que la herramienta permita exportar los datos y reportes a aplicaciones como Adobe, Microsoft Word, Excel o PowerPoint para que sea fácil su distribución y comunicación.

La mejor herramienta para la administración del cuadro de mando depende de las necesidades de cada organización y de la posibilidad que posea de adquirir una u otra opción. La premisa, sin embargo, es que la herramienta debe ser fácil de usar, fácil de implementar y debe servir como apoyo para el manejo y comunicación de los datos.



## 5.8. Softwares Disponibles para el Armado de un Cuadro De Mando Integral

En la actualidad se pueden encontrar diversos *softwares* de computadora que nos permiten la construcción y el trabajo diario con cuadros de mando integral. El núcleo de estos *softwares* está basado en la misma premisa y es la construcción, análisis y seguimiento de los datos a través de la metodología del *Balanced Scorecard*. Se diferencian unos de otros en cuanto a complejidad, facilidad de uso, costo, e integración o posibilidad de realizar análisis adicionales o complementarios.

Algunos de los más renombrados pueden ser (Ver Anexo 3):

- *Oracle Scorecard and Strategy Management*
- *Cognos Metrics Manager*
- *QPR Balanced Scorecard*
- *Corporater Balanced Scorecard Software*

Existen también alternativas más simples que pueden ser de mucha utilidad para las PYMES o emprendedores. La más conocida por su facilidad es Microsoft Excel, que mediante los datos que carguemos nos permite realizar gráficos y semáforos que nos ayudan a trabajar como un CMI.

Está claro que a medida de las necesidades son mayores es necesario migrar a una plataforma especializada en la construcción de CMI, que nos permita analizar y proyectar los datos con mayor facilidad y, sobre todo, que nos brinde alertas para poder accionar a tiempo y corregir el rumbo.

A medida que las necesidades son más complejas, al trabajar con estos *softwares* especializados, es necesario contar con una persona experta en el área que pueda trabajar y moldear los datos para extraer la mayor cantidad de información, como puede ser un consultor en *Business Intelligence*.

## CONCLUSIONES

Para la elaboración de un CMI fue necesario llevar adelante un análisis de los datos y herramientas necesarios para cumplir la definición práctica del mismo y, consiguientemente, nutrirlo de información valiosa que sea de utilidad en la toma de decisiones.

En el primer capítulo, se demuestra cual es la necesidad de un cuadro de mando integral en las organizaciones modernas, a través del análisis de sus orígenes y los casos de éxitos que existen de esta metodología. Dentro de este capítulo se definen los conceptos y herramientas necesarios para elaborar un CMI que posea información útil y acorde a las necesidades de la organización.

En el segundo capítulo, se detallan los pasos necesarios para la elaboración de un CMI, los tipos de CMI existentes, los contenidos que deben tener los mismos y cómo se debe realizar su comunicación de forma efectiva. Todo lo detallado en este capítulo es una guía para lograr trasladar los datos y la estrategia de la organización a un CMI nutrido de información útil.

En el capítulo siguiente, nos adentramos en la estrategia de las organizaciones y como definirla y transmitirla de forma efectiva. Se enfatiza la importancia de entender, priorizar y enfocar los recursos en la planificación estratégica y se introduce el mapa estratégico como una herramienta que nos permite ilustrar ordenadamente los elementos del plan estratégico. Este CMI debe representar la hipótesis de la estrategia organizacional y los indicadores interrelacionados, que serán los datos de entrada para la definición del mismo.

Una vez que el mapa estratégico fue desarrollado, con las perspectivas identificadas y los temas estratégicos de cada una, es necesario trasladar esa información a indicadores que puedan ser medidos y evaluados de forma constante dentro de un CMI. En el cuarto capítulo se especifica cómo deben ser contruidos estos indicadores, y la importancia de medir los mismos y hacerlo de forma correcta y sostenida en el tiempo. Estos son los indicadores que formaran el CMI, por lo que la tarea de su definición debe realizarse concienzudamente, ya que son ellos los que guiarán la toma de decisiones. Luego de introducir los conceptos teóricos, las herramientas necesarias y las guías sobre cómo llevar adelante la construcción de un CMI, en el capítulo cinco

se introduce la organización en cuestión. Se realiza un análisis interno y externo de la misma para lograr identificar la estrategia y los temas estratégicos que deben ser medidos para facilitar su gestión.

En el capítulo seis, se llevó adelante la elaboración del mapa estratégico de Workana, identificando sus perspectivas y temas estratégicos en base a la información relevada en el capítulo anterior.

Finalmente, se definieron los indicadores y se elaboró el CMI, que debe guiar la toma de decisiones de Workana y que deben ser analizado con frecuencia para detectar desviaciones en cada uno de los indicadores.

Con el CMI elaborado, y lo relevado en la organización, siguiendo lo propuesto en el set de indicadores, la empresa se comprometió a desarrollar una página interna para que todos los empleados puedan tener acceso a la información de cada indicador y el progreso de cada uno.

Al tratarse de una *start-up*, la comunicación a todos los niveles es mucho más sencilla que si se tratase de una organización con múltiples niveles jerárquicos. Por otro lado, la política de apertura de información está alineada con uno de los principios del CMI, donde se espera que toda la organización tenga conocimiento y colabore con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La tarea más compleja, luego del desarrollo del cuadro de mando, impresionan ser el seguimiento y la actualización del mismo. Un CMI no es útil si no se mantiene actualizado, algo que rara vez sucede ya que la rutina lleva a todos los empleados a seguir con sus tareas y el CMI pierde el enfoque, hasta que se olvida. Es aquí donde la empresa va a encontrar su mayor desafío, con el diseño y la implementación en marcha. Si se logra generar el hábito de mantenerlo actualizado, se convertirá en una herramienta valiosa tanto para las operaciones actuales de la organización, como para la pronta expansión.

Personalmente recomiendo nombrar a una persona como encargada del seguimiento global de esta iniciativa, y asegurar la participación y adopción del resto de los empleados.

Como último punto, destaco que el cuadro de mando integral no es una herramienta para enfrentar el momento actual, sino una herramienta para preparar a la organización y sus miembros para recibir el futuro mejor preparados y obtener los mejores rendimientos posibles gracias a esto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (2007). *CONTROL DE GESTION: UNA PERSPECTIVA DE DIRECCION* (6th ed.). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Bart, Christopher K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19–35. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005404>
- Bart, Christopher Kenneth. (1998). The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823–853. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00121>
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1–22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
- Hudson Smith, M., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.011>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. (H. B. Press, Ed.) (1st ed.). Boston, USA: Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (1st ed.). Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R S, & David, P. (1992). The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 71–79. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=17602418&site=bsi-live>
- Kaplan, Robert S., & Norton, D. P. (1992). HarvardBusinessReview KaplanAndNorton(Bala - Onbekend. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>

- Kaplan, Robert S. (2010). Conceptual Foundation of the Balance Scorecard. *Harvard Business School, Working Paper No-10-074*, 114. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Keichel, W. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, 106(13), 34–39.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales. *El Cuestionario de Satisfacción S*, 1–11. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:LA+MEDIDA+DE+LA+SATISFACCION+LABORAL+EN+CONTEXTOS+ORGANIZACIONALES+:#8>
- Thackray, J. (2001, March 15). Feedback for real. *Gallup Management Journal*. Retrieved November 15, 2006, from <http://gmj.gallup.com>.
- Rohm, H. (The institute P., Wilsey, D., Stout Perry, G., & Montgomery, D. (2016). *The Institute Way: Simplify Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard*. Cary, NC, EEUU: The Institute Press. Retrieved from <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- U.S. Department of Labor, B. of L. S. (2016). American Time Use Survey — 2015 Results. *News Release, Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor*, (USD-16-1250), 24.
- Von Bergen, C. W., & Benco, D. C. (2004). *A Balanced Scorecard for Small Business*. Dallas, Texas, USA: roceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference.

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	Insatisfecho			I Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6
4	El salario que usted recibe.	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6
9		Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		

	La ventilación de su lugar de trabajo.	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
10	La temperatura de su local de trabajo	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
12	Las oportunidades de promoción que tiene	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
13	Las relaciones personales con sus superiores	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
14	La supervisión que ejercen sobre usted	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
20	Su participación en las decisiones de su	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

	departamento o sección							
2 1	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
2 2	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
2 3	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	Insatisfecho			Indif.	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.



## ANEXO 2. ENCUESTA DE COMPROMISO LABORAL

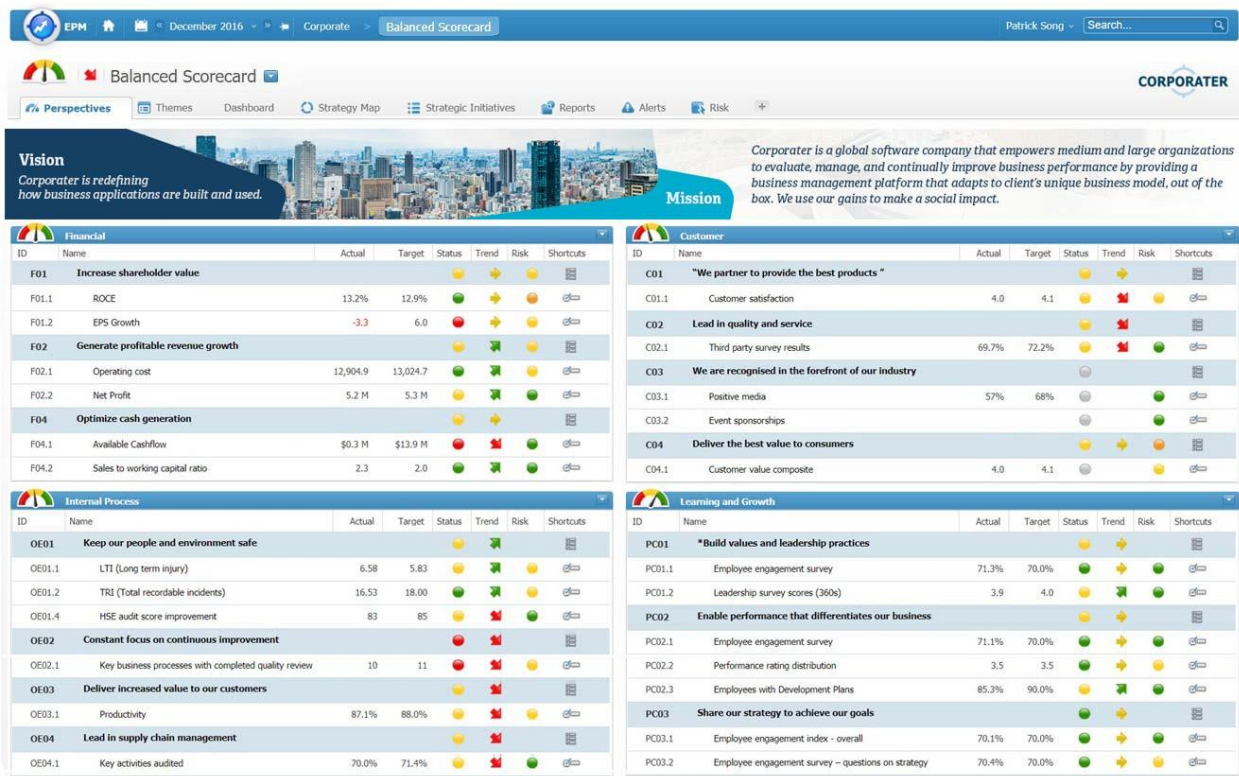
			Muy de acuerdo	No estoy de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Sabes lo que se espera de ti en tu trabajo?					
2	¿Tienes los materiales y equipo para hacer tu trabajo correctamente?					
3	En el trabajo ¿tienes la oportunidad de hacer lo que mejor sabes hacer cada día?					
4	En los últimos 7 días ¿Has recibido reconocimiento o felicitaciones por hacer un buen trabajo?					
5	¿Siente que su supervisor o alguien en el trabajo se preocupa por usted como persona?					
6	¿Hay alguien en el trabajo que alienta tu desarrollo?					
7	En el trabajo ¿tus opiniones se toman en cuenta?					
8	¿La misión/propósito de su empresa hace sentir que su trabajo es importante?					
9	¿Tus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?					
10	¿Tienes un mejor amigo en el trabajo?					
11	En los últimos seis meses ¿alguien en el					

	trabajo le ha hablado sobre su progreso?					
12	En el último año ¿ha tenido la oportunidad de aprender y crecer?					

Fuente: Thackray, J. (2001, March 15). Feedback for real. Gallup Management Journal. Retrieved November 15, 2006, from [http:// gmj.gallup.com](http://gmj.gallup.com).

# ANEXO 3. SOFTWARE PARA EL ARMADO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

## 1. Corporater Balanced Scorecard Software

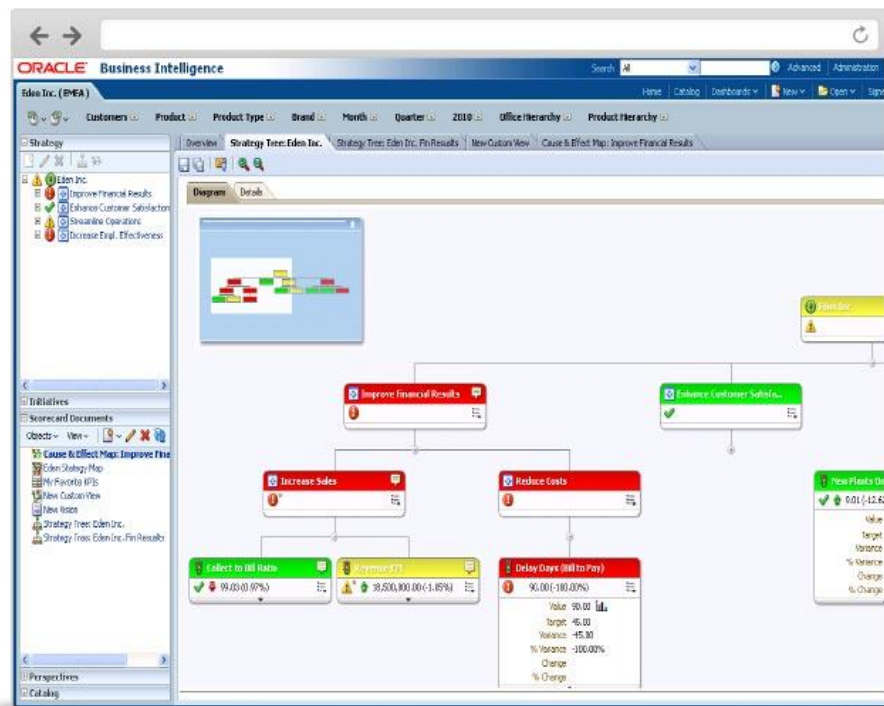


Corporater es una empresa con una vasta gama de soluciones tecnológicas para ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño. Entre ellas encontramos software para medir performance de sistemas y personas, software para el armado de KPIs y dashboard (representado en la imagen), y para la definición y seguimiento de las estrategias corporativas.



En esta imagen podemos observar otra sección del *software* destinado a la administración estratégica de la empresa. Nos permite definir y monitorear el mapa estratégico. Esta información sirve como entrada para el *software* de *Balanced Scorecard*.

## 2. Oracle Scorecard And Strategy Management



Esta solución proporciona un marco que le permite definir metas y objetivos estratégicos que se pueden conectar en cascada a todos los niveles de la organización. Al pertenecer a *Oracle* tiene un costo alto, pero para grandes organizaciones puede resultar muy útil, ya que el mismo puede ser vinculado con todo el set de aplicativos de *Oracle*.

### 3. QPR Balanced Scorecard



QPR ofrece los medios para crear una solución flexible, automatizada y fácil de usar. La solución de QPR brinda acceso a un amplio conjunto de mapas de estrategia, KPI, cuadros de mandos, análisis e informes. Admite el ingreso y la agregación de datos de forma automática y manual, además de ofrecer una potente consolidación de datos.